

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelská strategie elektromontážní firmy s využitím
metody Balanced Scorecard

Business Strategy of an Electro-assembly Company Using
the Balanced Scorecard Method

Student:

Bc. Martina Gabrielová, DiS.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Gabrielová, DiS.**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelská strategie elektromontážní firmy s využitím metody
Balanced Scorecard
Business Strategy of an Electro-assembly Company Using the Balanced
Scorecard Method

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodická a metodologická východiska
 3. Teoretická východiska tvorby podnikatelské strategie
 4. Charakteristika podniku
 5. Aplikace metody Balanced Scorecard
 6. Návrh podnikatelské strategie
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- KAPLAN, Robert and David NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press, 1996. 267 s. ISBN 0-87584-651-3.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě 28.9.2018

podpis: 

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za cenné připomínky a rady při psaní diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodická a metodologická východiska	7
2.1 Metodologie Balanced Scorecard	7
2.2 Použité metody	8
3 Teoretická východiska tvorby podnikatelské strategie	9
3.1 Podnikatelská strategie	9
3.2 Měření výkonnosti	11
3.3 Perspektivy Balanced Scorecard	13
3.3.1 Finanční perspektiva	14
3.3.2 Zákaznická perspektiva	14
3.3.3 Perspektiva interních procesů	15
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu	16
3.4 Zavádění Balanced Scorecard	17
3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů	19
3.4.2 Vyjasnění strategie	20
3.4.3 Tvorba Balanced Scorecard	20
3.4.4 Řízení procesu rozšíření – roll-out	23
3.4.5 Zajištění nepřetržitého používání	24
3.5 Omezení a bariéry Balanced Scorecard	24
4 Charakteristika podniku	26
4.1 Ekonomické údaje	27
4.2 Organizační struktura	31
4.3 Norma kvality ISO	32
4.4 Vize společnosti	33
5 Aplikace metody Balanced Scorecard	34
5.1 Časový rozvrh implementace Balanced Scorecard	34
5.2 Analýza současného stavu	36
5.3 Analýza poměrových ukazatelů	39
5.4 Významní zákazníci, podíl na trhu	42
5.5 Lidské zdroje	43
5.6 Vytvoření vize a organizační předpoklady	44
5.7 Základní strategické cíle	45
5.8 Tvorba strategické mapy	49
5.9 Nastavení měřitek	49

5.11 Shrnutí	54
6 Návrh podnikatelské strategie	55
6.1 Poslání a vize.....	55
6.2 Strategické cíle společnosti.....	55
6.3 Funkční strategie společnosti.....	56
7 Závěr	60
Seznam použité literatury	62
Seznam zkratek.....	64

1 Úvod

Vývoj podnikání se od dob jeho prvopočátků na začátku 90. let 20. století velmi změnil. Vizi měli začínající podnikatelé vždy, strategii zacílení na trhy také. Problémy se vyskytovaly při sladění provozních procesů do jednoho konsolidačního celku, který využívá jednotný informační systém. V průběhu téměř 30 let se firemní myšlení měnilo, začaly se využívat a aplikovat do praxe odborné podnikatelské metody, které odpovídaly konkurenčnímu prostředí.

Podnikatelský boom, který byl vyvolán euforií svobody, se ustálil. Ekonomické změny, které přinesl počátek 21. století, se projeví mimo jiné nejprve ve stagnaci ekonomiky a následně přerostly do hospodářské krize, která ovlivnila celý svět. I v České republice došlo k utlumení podnikatelských činností, firmy, které neměly vytvořenou dostatečnou finanční rezervu, byly nuceny ukončit svou činnost.

Zbylé firmy začaly svádět tvrdé konkurenční boje, aby z mála výběrových řízení, která byla vypisována, pro sebe získaly co nejvýhodnější zakázky. Firmy začaly využívat konkurenčních výhod, analyzovat své potřeby, přizpůsobovat se vnějšímu i vnitřnímu prostředí.

V současné době se ekonomika nachází ve stavu expanze, prosperuje a rozvíjí se. Objevuje se ovšem nový fenomén. Tím je nedostatek pracovních sil. Zaměstnanci dělnických profesí se stávají vzácným výrobním faktorem.

Veškeré negativní ekonomické jevy, které se ve firmách projeví, sebou nesly zamyšlení, zda jsou firmy řízeny správným způsobem, či je nutné něco změnit.

Metody, které se v oblasti řízení podniků využívají, jsou neustále inovovány, rozšiřovány, doplňovány o nové poznatky a to, co platilo před pár lety, je nyní již zastaralé.

Cílem diplomové práce je navržení strategického systému řízení podle parametrů modelu Balanced Scorecard (BSC) v konkrétním podniku. Hodnoty, z nichž budou odvozeny strategické cíle a následně vyplývající nastavení měřítek, která se budou implementovat do perspektiv finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, poskytne analýza současného stavu podniku.

Dílčím cílem je nastavení pravidel, která se budou prolínat celým chodem organizačního procesu podniku v rámci předávání informací, komunikace, výstupů a upevňování sounáležitosti celé firmy na jejích výsledcích.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teorie se nachází v kapitolách 2 a 3. Rozebírá se v nich podstata metody Balanced Scorecard (BSC), specifikují jednotlivé perspektivy podle podání jejich tvůrců, kterými jsou američtí konzultanti Kaplan a Northon. Metoda Balanced Scorecard (BSC) je postavena na spolupráci jednotlivých oddělení ve firmách, upevňuje jejich vzájemnou integritu, měla by odbourávat rivalitu, a současně přinášet výsledky v perspektivách, které jsou součástí modelu Balanced Scorecard (BSC). Jedná se o oblasti, ve kterých jsou zachyceny hlediska finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, někdy nazývaných také lidských potenciálů. Teoretickou část završuje ucelený přehled pěti fází zavádění Balanced Scorecard (BSC) do chodu podniku podle postupu kolektivu Horváth a partner.

Praktická část začíná charakteristikou podniku, následuje aplikace metody Balance Scorecard (BSC) a návrh podnikatelské strategie. Diplomová práce se bude věnovat vlastnímu nastavení strategie podle metody Balanced Scorecard (BSC). Podstatou metody je vymezení měřítek a cílů, které budou v budoucnu ukazovat směr vývoje firmy. Bude podle nich prováděna firemní komunikace, v níž budou spojeny veškeré postupné pochody realizací ve firmě.

2 Metodická a metodologická východiska

Metodikou diplomové práce je ukázáno vysvětlení specifického tématu, orientace ve výzkumných metodách a výběr jednotlivých metod, které jsou adaptovány na povahu sledovaných jevů a výběru cílů.

2.1 Metodologie Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC), která bude součástí navrženého strategického řízení elektromontážní firmy, bude vycházet z provedených analýz současného stavu. Rozbory budou postaveny na hypotetickém rozkladu údajů vstupujících do orientační SWOT analýzy a analýzy účetních výkazů pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zavedení metody bude probíhat v dílčích krocích, které korespondují se zaváděním systému Balanced Scorecard (BSC). Jde o tyto fáze:

- srovnání stávajícího systému a navržení strategie;
- analýza dat ze zvoleného období;
- zpracování strategické mapy, nastavení měřítek a optimálních hodnot;
- navržení strategických postupů, které povedou k implementaci vytyčených cílů – finančních a strategických;
- vytvoření časového harmonogramu.

Tvorba Balanced Scorecard (BSC) vychází z předem definované vize firmy, která je následně aplikována do strategické mapy, řetězce příčin a následků, stanovuje jasné měrné jednotky a vytyčuje cílové hodnoty, kterých by mělo být dosaženo. Správné pochopení metody a její následná implementace do praxe ve sledovaném podniku, povede k naplnění stanovené vize.

Každý článek logistického procesu zde bude mít své zastoupení, bude součástí podílejícím se na zisku. Protože Balanced Scorecard (BSC) je metodou živou, tvárnou, budou se v ní odrážet i makroekonomické ukazatele, jako jsou míra inflace, HDP, zaměstnanost a vývoj mezd. Tyto jevy se projeví až při porovnání s plánovanými cílovými hodnotami finanční perspektivy. Ovšem již při sestavování je třeba zohlednit i tyto úkazy.

2.2 Použité metody

Použitá vědecká metoda hledá způsob, který slouží k objasnění poznatků a zákonitostí. Napomáhá s lepší identifikací analyzovaného objektu. V rámci diplomové práce se výběr metod liší podle hierarchického uspořádání zkoumaných a navrhovaných částí. K základním metodám se řadí analýza, syntéza, komparace, indukce a dedukce.

V praktické části je po představení podniku provedena analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Analýzou rozčleňujeme procesy zkoumání na prvotní podstatné znaky, které dále rozkládáme, popisujeme a následně přijímáme nové poznatky. Z všeobecných výstupů je formou komparace zhodnocen zachycený stav vývoje ekonomických výkazů.

Při nastavení aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) je využito analýzy, identifikování a následného hodnocení veškerých faktorů, které mají vliv na konečnou tvorbu cílů a zaměření strategie podniku. Vychází se z analýzy vnitřních a vnějších stavů, které v sobě odrážejí dopady na fungování podniku. Další obraz o firmě získáme z rozborů poměrových ukazatelů, které jsou součástí finanční analýzy. Z nich se porovnávají získané závěry a dedukují nové teze. Z indukovaných závěrů se vychází při tvorbě základního rámce strategické metody Balanced Scorecard (BSC).

Z údajů vstupujících do orientační matice SWOT analýzy se následně vychází při vytváření syntézy u jednotlivých perspektiv, konkrétně u zákaznické, interní a učení se a růstu. Do finanční perspektivy vstupují údaje získané z finanční analýzy, které vytváří na základě indukce teoretický závěr, z něhož jsou odvozeny doporučené konečné hodnoty, k nimž se bude firma v budoucnu ubírat.

Praktická část je zakončena návrhem podnikatelské strategie. K jejímu vyhodnocení je využita metoda komparace, která vychází z porovnání mezi dílčími analyzovanými celky a zkoumá jejich společné znaky. Z jejich srovnání vyvozuje závěry o charakteristikách příslušného objektu.

3 Teoretická východiska tvorby podnikatelské strategie

Pojem strategie definuje dlouhodobý plán, díky němuž lze dosáhnout určitého, předem definovaného cíle. Strategie je výstupem strategického řízení.

Úlohou strategie je přenos požadavků majitelů firem na management a konání všech zaměstnanců v podniku. Je doporučeno vytvoření jedné strategie, která se podílí na kompletním směřování podniku.

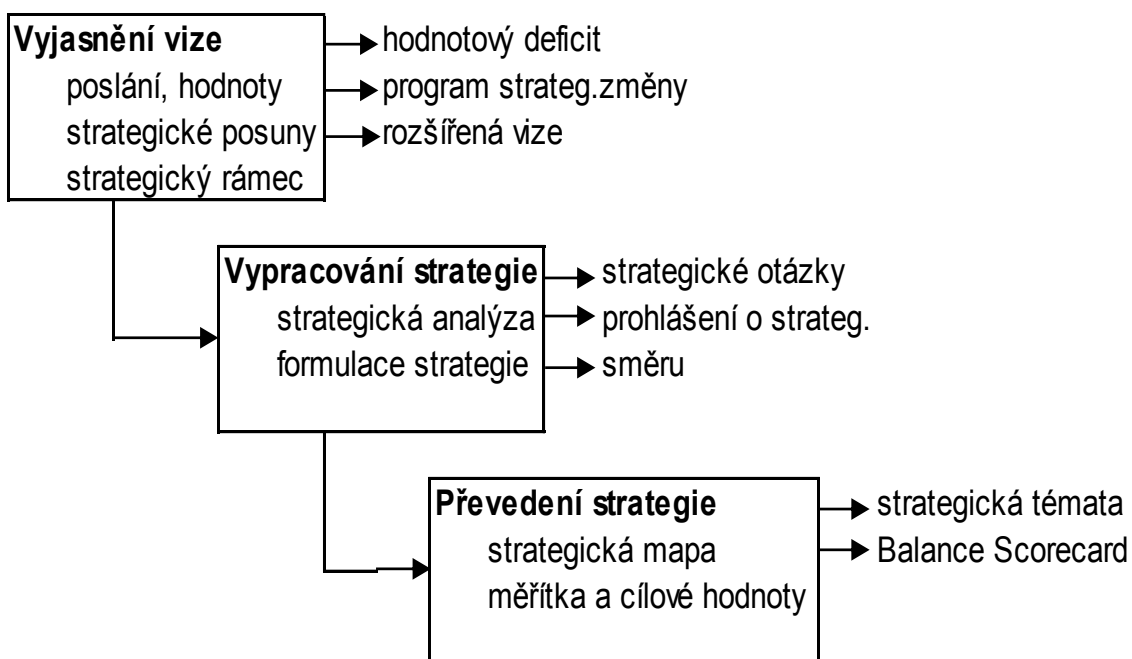
3.1 Podnikatelská strategie

Tvorba podnikatelské strategie se řadí mezi důležité, formalizované dokumenty podniku, které jsou jejím výstupem. Zahrnuje funkční období organizace určené předem definovanými cykly. V této etapě jsou sestavovány plány a vize, jsou vytyčeny hodnoty a navržen způsob, jak toho dosáhnout. Správně sestavená strategie dokáže podniku přinést jistou komparativní výhodu v konkurenčním boji, manažeři lépe využívají komunikačních procesů, vyjednávají lepší podmínky s odběrateli, zákazníky, bankovními institucemi, dodavateli a zaměstnanci. Vedení podniku nese odpovědnost, kam se bude budoucí vývoj podniku ubírat.

Strategické rozhodnutí firmy se dotýká všech oblastí provozních činností v organizaci. Zavedenou strategii si firmy revidují, analyzují a aktualizují. Její tvorba začíná rozhodnutím vrcholového vedení položením dvou zásadních otázek:

- 1) Kam firma směřuje, kde chce být za 5 – 10 let?
- 2) Jak velkou změnu je nutné provést, aby firma dosáhla svých cílů?

Strategie je propojena s provozními činnostmi podniku a tvoří jeden uzavřený celek. Jde o skloubení vnitropodnikových procesů do jednoho řetězce, který se podílí na řízení podniku v podobě strategického plánu. Dílčí úkoly strategie, jak znázorňuje Obr. 3.1, vytváří praktické postupy, které se následně transformují do strategických iniciativ.



Obr. 3.1 Tvorba strategického plánu

Zdroj: Efektivní systém řízení strategie – upraveno (Kaplan, Norton, 2010, s. 49)

Vlastní tvorba podnikatelské strategie, i když vychází z rozhodnutí vrcholového managementu, je týmovou prací. Má syntetizovat veškeré činnosti probíhající v podniku do komplexního a logicky navazujícího celku.

Při stanovení strategie využíváme metodiku SMART, která je vymezena tím, že má být specifická (S), měřitelná (M), dosažitelná (A), reálná (R) a časově specifikovaná (T).

Pro správné a funkční vytvoření strategie se vychází z rozborů podniku. Neumaierová (2006) doporučuje provést analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. K analýze se nejčastěji používá PEST a SWOT analýza. Obě analytické metody zachycují pohled na podnik ze svého zorného úhlu, jsou variabilní a lze je přizpůsobit na analyzovanou část.

Po rozboru firmy z vnitřního a vnějšího pohledu získáme obraz, které transformujeme na vytvoření vize a formulaci strategie. Jednou z metod, která vychází z kombinace podnikatelské vize a strategie a podporuje strategické řízení a zároveň umožňuje podniku rozvíjet svůj potenciál, je metoda Balanced Scorecard (BSC). Za

zakladatele strategie jsou považováni američtí konzultanti Robert S. Kaplan a David P. Norton. Podstatou metody Balanced Scorecard (BSC) je podpořit manažerský informační systém s využitím vyvážených měkkých a tvrdých měřítek.

Balanced Scorecard (BSC) dokumentuje důležité firemní procesy, podílí se na jejich reportu, zkoumá výsledky analýz a tím přispívá ke strategickému myšlení uvnitř podniku, prostřednictvím manažerů. Balanced Scorecard (BSC) tudíž pomáhá řídit manažerský proces. Následné výstupy pro strategické plánování jsou přehledné a snadno reprodukovatelné. Následně se využívají ve stupních plánování.

Proč je vhodné zavést systém Balanced Scorecard (BSC) do podnikatelské strategie? Existují manažerské problémy, které je zapotřebí identifikovat jiným způsobem, než na jaký jsou firmy doposud zvyklé. Zavedení systému Balanced Scorecard (BSC) napomáhá ke zlepšení komunikace mezi dílčími odděleními ve firmě, prosazuje strategii, zefektivňuje systém plánování a systém reportingu.

3.2 Měření výkonnosti

Výkonnost je zainteresovanými jednotkami posuzována z hlediska zhodnocení investic, které do firmy vložili, aby je zhodnotili. Jiný pohled má vlastník, jiný manažer a jiný zákazník firmy. Vlastník chce svůj kapitál zhodnotit v nejkratší době, dívá se na návratnost investic (ROI), ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) a hodnotu akcie. Manažer vidí prosperující podnik ve stabilním postavení na trhu, v loajálních zákaznících, v dobrém cash-flow a nízkých nákladech. Zákazník sleduje kvalitu, dodací lhůtu a cenu. (Šulák, Vacík, 2005)

Přístupy měření výkonnosti firmy

Principy měření výkonnosti ve firmách jsou založeny na sledování finančních a nefinančních ukazatelů. Výkonnost je vykazována pomocí klasických, moderních a komplexních ukazatelů.

Klasické ukazatele

Tradiční, nebo-li klasické ukazatele vychází z rozborů rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Pavelková (2012) uvádí čtyři generace ukazatelů, viz. Tab. 3.1, kterými je měřena výkonnost.

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
zisková marže	růst zisku	výnosnost kapitálu (ROA, ROE, ROI)	tvorba hodnoty pro vlastníky
zisk / tržby	maximalizace zisku	zisk / investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, a další

Tab. 3.1 – Ukazatele finanční výkonnosti

Zdroj: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera (Pavelková, Knápková, 2012, s.13)

Tyto ukazatele mají svůj základ na zisku podniku a jejich vypovídací schopnost je silně ovlivněna způsobem účtování, snižováním nákladů pomocí odpisů, způsoby oceňování majetku, mimořádnými událostmi.

Nevýhodou ukazatelů je jejich orientace na minulost, nezohlednění inflace, potlačují časovou hodnotu peněz (Rylková, 2015).

Management získává málo informací z vyhodnocení výkonnostní situace, která je v podniku (Šulák, Vacík, 2005).

Moderní přístupy

Moderní přístupy měření výkonnosti podniku již časovou hodnotu peněz zohledňují a také míru rizika. Ukazatele taktéž jako klasické vychází z účetnictví, ale zohledňují i tržní data. Mluvíme o 4. generaci ukazatelů, které se zabývají sledováním ekonomické přidané hodnoty, čisté současné hodnoty, cash-flow z investic a dalších ukazatelů, postavených na analýze toku peněz (Rylková, 2015).

Ukazatele, postavené na nových přístupech, jsou dynamičtější, sledují hybné síly, které se podílí na celkové výkonnosti podniku. Servírují ucelený obraz o dění v podniku a o jeho výsledcích (Šulák, Vacík, 2005).

K těmto způsobům měření se řadí strategická metoda řízení podniku, Balanced Scorecard.

3.3 Perspektivy Balanced Scorecard

Koncepce metody Balanced Scorecard (BSC) spočívá ve skloubení strategických pochodů v podniku ve vyváženém poměru. Tyto pochody jsou rozčleněny do čtyř základních oblastí, nebo-li perspektiv. Jedná se o finanční a zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Perspektivy jsou vzájemně propojeny tak, aby na sebe navazovaly a dalo se z nich vyčíst, jakým způsobem se podílí na řízení další perspektivy, či jak ji předchází perspektiva ovlivňuje. V každé z perspektiv se odráží vliv strategických cílů, měřítek, požadovaných hodnot a podnětů, které se podílí na úspěchu nebo neúspěchu příslušné perspektivy, viz. Obr. 3.2. Grasseová tvrdí (2012, s. 103), že úkolem Balanced Scorecard (BSC) je konkretizovat, znázorňovat a sledovat strategie. Tím se zvyšuje pravděpodobnost realizace zamýšleného strategického zaměření.



Obr. 3.2 Balanced Scorecard – strategický systém řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan a Norton (1996)

Podstatou perspektiv je jejich pohled na chod podniku v čase. Finanční perspektiva se zabývá minulostí, či-li hodnotí konečný stav. Přítomnost je v režii zákazníků a interních procesů a pohled do budoucnosti je dán do rukou zaměstnanců ve formě perspektivy učení se a růstu (Graseová, 2012).

3.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva se zabývá hodnocením situace podniku z minulých let a porovnává je s nastavenými plány, budoucími cíli. Je postavena na části finanční analýzy, která tvoří příslušná měřítka, nebo-li metriky, kterých by oddělení provozu podniku měla dosáhnout. Tímto způsobem je zaručena objektivnost a přesnost strategie. *„Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv Balanced Scorecard (BSC).“* (Kaplan, Norton, 1996, s. 49).

Finanční perspektiva realizuje strategii za pomoci finančních cílů. Je tedy vztažena ke konkrétnímu číselnému údaji. Využívá data získaná z účetnictví, která zpracovává na základě ukazatelů finanční analýzy. Nejsnadnější je aplikace na zisk. Hodnotí nám ovšem ziskovost výkonnost podniku? Kaplan a Norton (1996) doporučují, ale nenařizují, aby se k hodnocení výkonnosti využívaly ukazatele návratnosti investic (ROI), výnosnosti celkového investovaného kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA). Pokud ukazatel nedosáhne námi stanovených hodnot, lze jej pomocí pyramidového rozkladu analyzovat na dílčí ukazatele, které do vrcholového pyramidy vstupují. Tímto způsobem se snadno analyzuje potenciální místo vzniku jednotlivých problémů.

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se orientuje na identifikaci zákaznických a tržních segmentů a určuje měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky. Slouží k proniknutí na nové trhy, napomáhá zvýšení obrátu firmy. Jedním z klíčových měřítek podniku je sledování obrátivosti a ziskovosti. Prioritou se stává správná definice cílů. Kdyby nebyla, podnik by neprosperoval. Cílem strategie ovšem není pravidlo, že vše co by se mělo dělat, se dělá, ale i to, co by se dělat nemělo (Kaplan, Norton, 1996). Klíčová zákaznická měřítka jsou dána spokojeností a loajalitou. K základním ukazatelům patří

podíl na zisku a obratu příslušného zákazníka, udržení si zákazníka v databázi, získání nových zákazníků a celková spokojenost s kvalitou práce na zadaných zakázkách. Měření provádíme pomocí vlastností výrobků nebo služeb společnosti.

Dalším typem měření může být hodnotová výhoda, která pomáhá pochopit myšlenkové pochody a chování zákazníků. Měření je vybudováno na loajalitě a spokojenosti zákazníků. Hodnotová výhoda se rozčleňuje na vlastnosti služeb a výrobků, vztahy zákazníků, image a pověst podniku.

V závěru formulování zákaznické perspektivy by si manažeři měli být schopni odpovědět na otázku, co zákazník od podniku při poskytnutí služby či prodeji zboží očekává a na základě toho bude formulováno sestavení a navržení měřítek. Hybnými silami spokojeného zákazníka je minimalizace času, vysoká kvalita a nízká cena (Vysušil, 2004).

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na kritické interní situace, zabývá se vylepšováním současných provozních procesů a hledáním inovativních řešení pomocí hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec je proces, který v sobě zahrnuje plynule navazující činnosti, podílející se na vytváření hodnoty pro podnik. V hodnotovém řetězci se nelze zaměřovat jen na běžné, rutinní věci, ale musíme se zabírat kreativními a logisticky navazujícími činnostmi, které se budou podílet na vytváření hodnoty podniku. Jejich přístupy ovlivňují spokojenost zákazníků, či-li zákaznickou perspektivu a dosažení finančních cílů v podobě finanční perspektivy.

Hodnota podniku je tvořena hodnotovým procesem. Ten se skládá ze tří procesů, které jsou skloubené do hodnotového řetězce a odráží pochody ve firmě, a současně sleduje i požadavky zákazníků. Skládá se z inovačního, provozního a poprodejního procesu.

Nejkritičtější místem hodnotového řetězce je inovační proces. Inovace vyžadují vysoké náklady a jsou náročné na čas. Proto jsou i dražší než ostatní hodnoty v řetězci. Důležité je, aby inovace byly utvářeny rychle a hlavně efektivně. Mají být nositeli informací o nových příležitostech.

Pro provozní proces je charakteristická výroba a odbyt. Prvotními a velmi důležitými měřítky je dodržování jakosti a času provozního cyklu.

Posledním interním procesem je poprodejní servis. Ten v sobě zahrnuje následné služby jako je rychlost servisu, bezplatné prohlídky či kvalitní jednání. (Vymazal, 2004).

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu, nazývaná také perspektiva potenciálů, je spojena s personální otázkou podniku. V metodě Balanced Scorecard (BSC) se jedná o poslední perspektivu, která se nejvíce podílí na fungování tří předchozích oblastí. Je alfou a omegou stanoveného systému.

Kaplan, Norton (1997) tvrdí, že pokud chce firma dosáhnout dlouhodobých výsledků, musí začít čerpat z potenciálu zaměstnanců a také je vzdělávat. Nastavený systém následně vede k vytváření dlouhodobého růstu zaměstnanosti a zdokonalování zaměstnanců. Hlavní myšlenkou perspektivy je sladit předchozí tři oblasti za pomoci schopností zaměstnanců, kteří se svým jednáním podílejí na kvalitě podnikových procesů. Aspekty jsou schovány ve schopnostech zaměstnanců, schopnostech informačního systému a motivaci k delegování pravomocí a angažovanosti. Na schopnostech zaměstnanců se podílí jejich ochota rekvalifikovat se, účastnit se školení, stále se vzdělávat a tím rozvíjet svůj vnitřní potenciál. V rámci podniku se na schopnosti zaměstnanců kladou patřičné důrazy, poněvadž kvalifikovaný odborník je pro firmu přínosem.

Rekvalifikace, která je zaměstnancům v rámci vzdělávání poskytována, se dělí na strategickou, běžnou a masivní. Systém rekvalifikací se odvíjí od obsazovaných postů. Vysušil (2004) rozděluje pracovní místa na strategická (výjimečná co do počtu a náročnosti), běžná (mají danou jasnou kompetenci, bez znalostí) a kompetenčně nevyjasněná (málo obsazovaná).

Strategickou rekvalifikaci navštěvují potenciální i současní manažeři. Běžnou, nebo-li operativní rekvalifikaci, která slouží k utužení a prohloubení získaných znalostí, získání nových informací z oblastí, které jsou jejich doménou. Masivní rekvalifikace se

využívá ve firmě k obsáhlejší znalostem pracovníků, kteří si s její pomocí rozšiřují své znalosti.

S růstem schopností zaměstnanců je úzce spojeno využívání softwarových systémů, které je vhodné vytvořit přímo pro potřeby konkrétního podniku. Firemní systém si definují manažeři firmy tak, aby jim poskytl dostatek informací pro řízení podniku a také napomáhal k motivaci jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci mají tudíž možnost se angažovat prostřednictvím sladěných cílů a ztotožňovat se s Balanced Scorecard (BSC).

Motivace spočívá v seberealizaci zaměstnanců. Jejich vliv na chod firmy je nutno podporovat, úspěchy a inovace využívat, odměňovat je za zlepšováky, přesně charakterizovat jejich přínos firmě. Opakem motivace je angažovanost, při níž se upřednostňuje týmová práce a sdílení cílů. Sdílení cílů stmeluje kolektiv, zaměstnanci cítí s firmou a angažují se jejím jménem.

Vzájemná sounáležitost dává firmě výsledky. Ke spokojenosti zaměstnanců přispívají jasně vymezená pravidla obsažená v kompetencích pracovních činností, vytvoření vhodného pracovního klimatu a stanovení technologické strategie, která je ve firmě akceptována a v celé firmě podporována. Spokojenost zaměstnanců se následně odráží v jejich produktivitě a také v jejich loajalitě vůči firmě, což následně přináší výsledky a podílí se na výkonnosti podniku. Nejlepším měřítkem je zisk na zaměstnance.

3.4 Zavádění Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) využívá vyvážené analogické postupy a tvůrčí kreativitu. Z obdobných metod, které se podílí na tvorbě Balanced Scorecard (BSC), se nejčastěji využívá SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza. Součástí strategického plánování Balanced Scorecard (BSC) je zdokumentování důležitých procesů podniku a následně zvážení výsledků z provedených analýz.

Tvorba strategických cílů tvoří konstrukci Balanced Scorecard (BSC). Strategické cíle, jak tvrdí Horváth (2002), lze odvodit z již vytvořených dokumentů, analýz a myšlenek nebo jsou vytvořeny vlastní návrhy cílů. Nejideálnější je třetí způsob tvorby strategie, který kombinuje obě předchozí varianty. Strategické cíle, kterými je tvořena Balanced Scorecard (BSC), požadují stručnou a výstižnou formulaci.

Horváth (2006) specifikuje pro správné nastavení cílů formální pravidla:

- dílčí perspektivy se skládají max. ze čtyř až pěti cílů;
- cíle jsou popsány krátkou větou;
- cíle se specializují na strategický význam pro podnik;
- cíle konkretizujeme;
- cílům na začátku nepřisuzujeme žádná měřítka.

Díky dodržení těchto pravidel sladíme a strukturujeme velké množství rozdílných myšlenek, aby byl vytvořen strategický model a ne popis pracovních úkolů.

Při správné identifikaci hlavních faktorů bude dosaženo efektivního sestavení Balanced Scorecard (BSC). Pokud ovšem identifikace neproběhne správně, Balanced Scorecard (BSC) ztratí svůj smysl.

Vlastní tvorba plánů, jak tvrdí Horváth (2002), by měla probíhat souběžně ze všech pohledů. Vyžaduje se již od prvopočátku myslet v perspektivách, které vstupují do Balanced Scorecard (BSC). Tímto způsobem se dá vyvarovat případným chybám.

Při postupu tvorby Balanced Scorecard (BSC) se bere v potaz odhad tržního vývoje, vize podniku, výchozí podniková situace, strategické umístění a zaměření. Klademe si otázky související s perspektivami. Jedná se o dotazy typu, jak předpokládá Grasseová (2012), jestli jsou zacíleny klíčové procesy nutné k dosažení cílů, zda jsou k dispozici potřebné interní zdroje a finance. Proces učení se a růstu vychází z témat zlepšování se a konkrétního způsobu, co se má naučit, aby vytýčené vize dosáhl.

Horváth (2002) dále došel ke zjištění, že u cílových hodnot orientovaných na Balanced Scorecard (BSC) dochází k větší motivaci než u cílů, které jsou orientované na operativní praxi, která se odvozuje z údajů získaných z rozborů minulých výsledků.

Plánování strategie a následné stanovení měřítek vyžaduje pochopení souvztažnosti mezi vytvářenou hodnotou a nefinančními měřítky. K prosazování změn dochází v celé organizaci prostřednictvím vrcholového vedení. Nemělo by dojít k tomu, aby tvorba měřítek sklouzla k prostoduchému generování zisků, i když právě tvorbu zisku upřednostňují vlastníci podniku. Systém musí být vyladěný do dokonalosti. Proto se požadované změny implementují do celku pomocí strategických map, které se již

při svém zavádění specializují na jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan, Norton, 2006).

Podnik musí předem zvládnout zkoordinovat samostatně čtyři perspektivy, které do metody Balanced Scorecard (BSC) navrhl Kaplan a Norton (1996). Přesto tito autoři poukazují na to, že zavedené čtyři perspektivy nemusí být striktně dodržovány. To potvrzuje i Grasseová (2012), která také doporučuje nebrat perspektivy dogmaticky. Je na podniku, jaké cíle chce sledovat, aby odpovídaly jeho požadavkům na chod celé organizace. Vysušil (2004) dodává, že Balanced Scorecard (BSC) má pomoci s přesným měřením podnikové výkonnosti.

Zavádění procesu Balanced Scorecard (BSC), jako systému řízení podnikové strategie, je rozděleno do pěti částí, tzv. fází. Každá fáze tvorby má své specifické vztyčné body, které by měly obsahovat veškeré potřebné informace, aby Balanced Scorecard (BSC) nepostrádala svůj prvotní záměr, a tím je změna systému řízení.

3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Při rozhodnutí se, že se bude do firmy zavádět nový způsob řízení podnikatelské strategie, který by měl umožnit v budoucnu souhru spolupráce celého podniku a její následné sladění. Před započítím plánované tvorby strategie Balanced Scorecard (BSC) je třeba stanovit, kterých činností organizačních jednotek se bude týkat. Zda celé firmy nebo jen některé její části. Vlastní potřeba realizace vychází z velikosti podnikatelské jednotky. Určuje se, jestli do projektu zahrnout celý podnik anebo ne.

Prvním krokem, jež je potřeba před zavedením Balanced Scorecard (BSC) provést, je podrobení organizační struktury důkladné revizi a její sladění s podnikovými procesy. Strategické umístění tvorby Balanced Scorecard (BSC) zacílíme na konkrétní oblast, která by i v budoucnu měla dosahovat důležitého významu pro podnik. Důraz je kladen na pečlivé integrování zaváděné strategie do firmy a do jejího běžného každodenního chodu. Zavedení musí používat určené standardizované postupy, jejichž náplň je přizpůsobená tak, aby byla eliminována duplicita. Musíme mít na paměti, že Balanced Scorecard (BSC) není ztvárnění systému controllingu podnikatelských procesů. Tuto oblast řeší kontrolní oddělení. Do tvorby Balanced

Scorecard (BSC) musí být zapojeni nejen stanovení členové týmu, ale i vrcholové vedení firmy, které se svými rozhodnutími rovněž podílí na chodu podniku. Samotná tvorba Balanced Scorecard (BSC) potřebuje dostatek času na propracování a zacílení na vztyčné podnikové specifikace.

3.4.2 Vyjasnění strategie

K vyjasnění strategie a určení budoucího vývoje podniku použijeme, jak konstatuje Horváth (2002, str.88), položení dvou otázek:

„1) O co skutečně usilujeme?

2) Jak velká by příslušná změna měla být?“

Perspektivy vstupující do Balanced Scorecard (BSC) hlásají nutnost zjišťování strategických informací. Finanční perspektiva chce sledovat náklady a výnosy, očekávání společníků, akcionářů, vývoj na burze atd. Zákaznická perspektiva se bude zabírat tržními segmenty, životním cyklem, konkurencí, tržními podíly. Podnikové procesy se zkoumají v procesní perspektivě a strukturou pracovníků a analýzou technologií se bude zabývat perspektiva potenciálů.

Aby se eliminovaly ve formulaci strategie Balanced Scorecard (BSC) mezery, které by bránily plynulému toku informací, použijeme pro formulaci vhodně položené dotazy, provedeme analýzu dokumentů a nakonec zahájíme diskuzi, brainstorming, brainwriting, můžeme využít metodu šesti klobouků atd.

3.4.3 Tvorba Balanced Scorecard

Strategické cíle vstupující do Balanced Scorecard (BSC) jsou pro každý podnik jiné. Odráží specifické, nezaměnitelné a individuální potřeby, charakterizují příslušnou firmu.

Tvorba Balanced Scorecard (BSC) spočívá v interaktivitě, jejímž výsledkem je vytvoření systému cílů, které jsou výchozím bodem pro dílčí perspektivy. Vycházíme přitom ze stávajících myšlenek a již vytvořených dokumentů, které se analyzovaly v předchozím kroku. Při formování cílů je nutné dodržovat stanovená pravidla.

Vytvoření rozhodujících cílů vymezuje navržené záměry, které mají pro tvorbu metody strategický význam, konkretizují ho, řadí jej k příslušné perspektivě. Cíle je doporučeno dokumentovat a blíže je rozvést do podrobností.

Součástí tvorby Balanced Scorecard (BSC) je po stanovení a zdokumentování cílů realizace vztahů příčin a následků, tzv. strategických map. Po nadefinování a upřesnění strategické mapy přecházíme k výběru měřítek. Nakonec jsou stanoveny hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout, měly by odpovídat realitě a přitom být nastaveny se ctížádostí a současně být i realisticky přijatelné.

Strategická mapa

Strategická mapa, nebo-li řetězec příčin a následků, je logicky uspořádaný proces, který představuje vizi podniku, jež je dále rozvedena do cílů, které jsou přiřazeny jednotlivým perspektivám a následně vede k jejich naplnění. Jedná se o zhmotnění tvořivosti a vytvoření budoucího stavu podniku. Neumaierová (2006) konstatuje, že strategii podniku je třeba neustále kontrolovat a podle plnění či neplnění vizí neustále aktualizovat její stav.

Vytvoření strategické mapy patří k nejobtížnějšímu postupu celého procesu tvorby Balanced Scorecard (BSC). Je třeba se zaměřit na skutečně důležité cíle a jejich propojení s měřítky. Jen takto vytvoříme dokonale strategickou mapu.

Využití modelu je nákladné a vlastní aplikace složitá, jak tvrdí také Horváth (2002), protože zachycuje veškeré firemní pochody. Balanced Scorecard (BSC) si do strategické mapy vybírá interní podněty, které podnik následně přivedou k úspěchu. Podněty jsou logicky vzájemně provázané a pomáhají tak objasnit stavy příčin a následků.

Abychom tohoto stavu dosáhly, dopomůžeme si např. provedením vnitřní analýzy ve firmě a identifikací problémů, se kterými se firma potýká a které je potřeba řešit. (Neumaierová, 2006). Již při přiřazování cílů je tudíž nutné sledovat perspektivy, které pomohou zabránit jednostrannému odvození.

Horváth (2006) k tomu přidává ještě další poznatky. Jedná se o:

- vzájemnou souvislost a zároveň i závislost mezi strategickými cíli a dílčími perspektivami;
- sladění vzájemných účinků při dosažení cílů;
- vytvoření podvědomí vlastních souvislostí a významů podpůrných cílů;
- podporu porozumění celé strategii;
- spolupráci managementu v rámci rozvrstvení v podniku.

Tvorba strategické mapy podporuje, jak již bylo zmíněno, znázornění souvislostí mezi příčinami a následky, zaměřuje se na vazby, které mají strategické zaměření a následnou dokumentaci vztahů. Při sestavení řetězců postupujeme na základě strategických cílů obsažených v dílčích perspektivách.

Účelem strategické mapy je pochopení měřítek, nastolení zodpovědnosti za dosažené plánované hodnoty, způsobu jakým je nezbytné těchto hodnot dosáhnout. Ze strategické mapy lze proto vyčíst, na základě vhodně zvolených podnikových strategických cílů, jaké jsou jejich příčinné vztahy. Stanovení měřítek je následně spojeno se systémem odměňování, motivací zaměstnanců, zainteresovaných osob.

Při správném pochopení vytyčených cílů bude docházet ke správné sounáležitosti vztahu mezi příčinou a důsledkem.

Strategická mapa je konečným výstupem Balanced Scorecard (BSC). Dohromady vytváří nástroje pro konkrétní formulaci, následnou implementaci, důsledné monitorování a hodnocení implementace strategie (Grasseová, 2012).

Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti (dále KPI) jsou souborem metrik, které se přiřazují k měření výkonnosti podniku. KPI jsou koncipovány podle toho, co bude předmětem měření, jaké ukazatele budou k jednotlivým měřením definovány. Podnik si, prostřednictvím manažerů, sám určí, zda se bude jednat o ekonomické ukazatele, ukazatele výkonnosti procesů, ukazatele zásob či systém dokonale provázaných procesů. Dosažené hodnoty jsou porovnávány se stanovenými hodnotami a případné vykázané rozdíly poukazují na kritická místa, která je nutno zlepšit.

Klíčové ukazatele výkonnosti se využívají v motivačním systému především vedoucích pracovníků. Zároveň nám pomáhají k přesnému vyjádření strategických cílů a sledují úroveň jejich dosahování. Regulují směr chování správným směrem. Musí být zajištěna jednoznačnost. Toho lze dosáhnout nastavením dvou, maximálně tří měřítek.

Odvození měřítek má své zvláštnosti:

- všechny cíle lze s vhodně postaveným způsobem měření vyčíslit;
- špatně postavený cíl, u kterého bylo zjištěno, že měřit nelze, je třeba přezkoumat a navrhnout znovu;
- při stanovení měřítka využíváme sousloví „*jak bychom zjistili,*“ (Horváth, 2002, str. 180).

Ukazatelé musí správně odrážet vizi strategického cíle, který je jasně a direktivně navržen. Náplň cíle stanovuje odpovědná osoba za danou problematiku. Při stanovení ukazatelů výkonnosti dbá na jednoznačnost, princip zjišťování, ovlivnitelnost z krátkodobého nebo dlouhodobého pohledu, odraz příslušného cíle.

Měřítka musí být také začleněna do systému reportingu. Při konečném výběru či nevýběru měřítka dochází k rozhodnutí o existenci měřítka, nákladech měření, akceptaci měřítka, formalizaci a určení frekvence zjišťování měřítek.

3.4.4 Řízení procesu rozšíření – roll-out

Rozšiřování zavedení Balanced Scorecard (BSC) v podniku může probíhat buď horizontálně nebo vertikálně. Horizontální zavádění se využívá u stejných úrovní řízení podnikatelských celků. Vertikální způsob propojuje úrovně řízení shora dolů. Způsob zavedení závisí na struktuře projektu a na organizační struktuře společnosti.

U rozšíření na další jednotky platí pro zavedení metody Balanced Scorecard (BSC) stejný postup, který je popsán ve fázích 1. – 3. Při zahrnutí další organizační jednotky je nutné si vyžádat ještě odsouhlasení vzájemné součinnosti mezi jednotkami navzájem.

3.4.5 Zajištění nepřetržitého používání

Balanced Scorecard (BSC) je hybnou silou manažerského procesu. Soustřeďuje potřeby realizačního controllingu. Pro správné pochopení a používání Balanced Scorecard (BSC) ve firemních procesech se doporučuje implementace této metody do celého řízení podniku ve všech úrovních řízení. Balanced Scorecard (BSC) proniká do manažerského a plánovacího systému, do řízení lidských zdrojů, systému reportingu a přechází do následné koordinace s výpočetní technikou.

3.5 Omezení a bariéry Balanced Scorecard

Jako každá strategická metoda, i Balanced Scorecard (BSC) má svá omezení. Měřítka, která, jak tvrdí Horváth (2002), pomáhají s konkretizací cílů, jsou vytvářena na míru konkrétnímu podniku. Všeobecný model Balanced Scorecard (BSC) neobsahuje soubor striktních ukazatelů, nýbrž ukazatele pouze doporučuje a určuje jejich potřebu zavedení do podnikové strategie tak, aby pomohla podnikům s orientací v měření výkonnosti podniku v budoucnu.

O propojení strategie podniku s měřítky Pavelková (2012) konstatuje, že se postupuje třemi možnými způsoby:

- pomocí vztahů příčin a důsledků, jenž jsou založené na principu posloupnosti jestliže-potom;
- s využitím vstupů a hybných sil výkonnosti, přičemž vstupy tvoří tzv. zpožděné indikátory (ziskovost, spokojenost a udržení zákazníků, kvalifikace zaměstnanců, podíl na trhu) a naopak hybné síly odrážející jedinečnost strategie. Bez hybných sil výstupy o ničem nevypovídají a neposkytují informaci o implementované strategii;
- v poslední řadě jde o vazby na finance při propojení provozních zlepšení s ekonomickými výsledky.

Samotný systém Balanced Scorecard (BSC) pomáhá překlenovat mezeru mezi nastavenou strategií a jejím zaváděním do praxe. Každá z využívaných metod pro řízení podniku má ovšem svá pro a proti. I metoda Balanced Scorecard (BSC) má bariéry, které jsou postaveny na:

- vize a strategie není uskutečněná z důvodu nejasného interpretování vize a jejího následného přenesení do strategického řízení společnosti, jejího nesdílení všemi zaměstnanci;
- cíle oddělení, týmů a jednotlivců nejsou propojeny s nastavenou strategií, čímž dochází k problémům uvnitř organizace, jež pramení z nepochopení ze strany zaměstnanců na implementaci strategie z důvodu špatného vysvětlení zaměstnancům;
- chybí propojení strategie s alokací zdrojů u vedoucích oddělení, kteří se nejprve zabývají svou prioritní oblastí, svým resortem a neuvědomují si, že všechno tvoří jeden celek, který je třeba řídit současně;
- nastavená zpětná vazba je taktická, nikoli strategická, je postavena na nedostatečném způsobu předávání informací a na nefunkčnosti zavádění strategie.

4 Charakteristika podniku

Elektromontážní firma byla založena v polovině roku 1998 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Obchodním soudem v Brně, dnes Krajským soudem v Brně, v oddíle C, do kterého se zapisují společnosti s ručením omezeným. Místo podnikání je od doby založení ve Zlínském kraji.

Firma se od svého vzniku zabývá elektromontážními pracemi na vedení vysokého a nízkého napětí, veřejného osvětlení, výstavbou trafostanic, montáží fotovoltaických elektráren a uskutečňuje výměnu elektroměrů. Od začátku podnikání spolupracovala s Jihomoravskou energetikou a.s., Severomoravskou energetikou a.s. a zemědělskými družstvy. V současné době své služby poskytuje nástupnickým organizacím, a to firmě E.ON Česká republika s.r.o. (pozn. Od roku 2018 se firma E.ON Česká republika s.r.o. rozdělila odštěpením sloučením na E.ON Česká republika s.r.o. a E.ON Distribuce s.r.o., která převzala investorství do energetické činnosti.) a ČEZ Distribuce a.s. Mimo tyto dvě velké firmy nabízí své služby i pro tzv. drobné odběratele, kteří využívají dopravní služby, popřípadě práci jeřábem, plošinou, potřebují realizovat přípojky elektřiny ke svému pozemku, apod.

Hlavním oborem podnikání se stala, jak je již výše naznačeno, elektromontážní činnost na vyhrazených elektrických zařízeních, která je zařazena podle klasifikace CZ-NACE pod č. 42.22. S rozvojem firmy docházelo i k rozšíření spektra nabízených služeb. V roce 2006 bylo ve firmě rozšířeno portfolio živnostenských oprávnění o projektování v oboru elektro. Tím se zvýšila konkurenceschopnost podniku, protože firma se stala soběstačnou v zabezpečení realizace stavby od vypracování projektové dokumentace, včetně zajištění veškeré inženýrské činnosti (stavební povolení, vyjádření od dotčených úřadů, sjednání smlouvy o smlouvě budoucí na zřízení věcného břemene), přes provedení stavební činnosti až po vydání revizní zprávy na dokončenou stavbu.

Veškerá živnostenská oprávnění, která jsou zapsána v obchodním rejstříku, se podle živnostenského zákona nazývají následovně:

- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení;
- zemní a výkopové práce;
- nakládání s odpady v rozsahu volné živnosti;

- lesnictví a těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti;
- zednictví;
- vnitrostátní motorová doprava nákladní;
- výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů;
- poradenská činnost v oblasti elektro;
- projektování elektrických zařízení;
- inženýrská a investorská činnost;
- zprostředkování výkonů a služeb;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

4.1 Ekonomické údaje

Základní kapitál firmy v době jejího založení byl 150 000 Kč. V roce 2002 byl navýšen na hodnotu 3 150 000 Kč a je stále aktuální. Firma od roku 2004 vykazuje kladný výsledek hospodaření.

Ve firmě neprobíhá systematické sledování souvislostí mezi jednotlivými položkami účetních výkazů v rámci vertikální analýzy. Majitele zajímá jen výše zisku jednotlivých období a informace o tom, jestli je zisk vyšší nebo nižší než v předchozím roce. Výsledky hospodaření firmy za období 2012 - 2016 jsou zachyceny v rozvaze, která je uvedena v příloze č. 1, a výkazu zisků a ztrát, viz. Tab. 4.1 vždy k 31.12. příslušného kalendářního roku.

	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	20 414 780	17 739 178	17 000 972	22 502 111	24 006 274
<i>z toho tržby</i>	29 937 235	27 433 922	28 938 684	42 845 240	40 147 564
Osobní náklady	7 051 936	6 882 598	7 187 554	6 671 033	7 360 230
Provozní VH	1 051 356	846 387	1 530 591	9 780 772	5 847 799
Finanční VH	-635 706	-775 555	-614 238	-568 849	-639 971
zisk před zdaněním	283 858	70 832	916 167	9 185 085	5 207 828
VH za účetní období	188 478	37 962	596 587	7 431 195	4 198 738

Tab. 4.1 Výkaz zisků a ztrát

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Vertikální analýzou rozvahy porovnáváme její dílčí položky vykázané v příslušném roce ke vztažnému údaji. Z Tab. 4.2 je patrné, že na vývoji celkových aktiv mají velký vliv oběžné prostředky. Rozvaha, příloha č. 1, ukazuje na vysoký zůstatek stavu peněžních prostředků a neuhrazených pohledávek ke konci roku. Naopak na konečném stavu pasiv se podílí vlastní kapitál. Opět z rozvahy, příloha č. 1, čteme, že velkou částkou se zde promítá výsledek hospodaření minulých let, který si majitelé nevyplácí.

	2012	2013	2014	2015	2016
Bilanční suma aktiv	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
dlouhodobý majetek	39,9 %	34,8 %	31,2 %	18,5 %	25,4 %
oběžná aktiva	58,3 %	63,7 %	67,5 %	80,6 %	73,6 %
časové rozlišení	3,0 %	2,3 %	1,3 %	1,1 %	1,4 %

	2012	2013	2014	2015	2016
Bilanční suma pasiv	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
vlastní kapitál	87,3 %	90,5 %	90,6 %	87,2 %	88,6 %
cizí zdroje	12,7 %	9,5 %	9,4 %	12,8 %	11,4 %
časové rozlišení					

Tab. 4.2 Vertikální analýza rozvahy

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát si jako základ porovnání bere tržby z provozní oblasti. Nejvíce z tržeb získala, ve všech porovnávaných letech, výkonová spotřeba a osobní náklady, viz. Tab. 4.3.

	2012	2013	2014	2015	2016
výkonová spotřeba	68,2 %	64,7 %	58,7 %	52,5 %	59,8 %
<i>bilanční suma tržeb</i>	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
osobní náklady	23,6 %	25,1 %	24,8 %	15,6 %	18,3 %
provozní VH	3,5 %	3,1 %	5,3 %	22,8 %	14,6 %
zisk před zdaněním	0,9 %	0,3 %	3,2 %	21,4 %	13,0 %

Tab. 4.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Horizontální analýza rozvahy, viz. Tab. 4.4, ukazuje na meziroční výkyvy v investicích. Je to dané tím, že firma neobnovovala svůj majetek a jen využívala stávajícího zařízení. Investice do majetku začaly být vkládány až v roce 2016. To dokladuje také snížení oběžných aktiv, zejména peněžních prostředků jak vidíme v příloze č.1. Na straně pasiv a ve výkazu zisků a ztrát se v položce výsledku hospodaření za účetní období odráží vytvořený zisk, aniž by se v průběhu let investoval dále a vytvářel náklady, které by snižovaly jeho velikost.

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
AKTIVA	-3,4 %	3,1 %	44,4 %	-4,6 %
dlouhodobý majetek	-15,8 %	-7,7 %	-14,1 %	30,6 %
DNM	4,3 %	-29,9 %	-87,9 %	199,4 %
DHM	-19,3 %	-2,7 %	-2,2 %	27,3 %
oběžná aktiva	5,6 %	9,2 %	72,4 %	-12,8 %
zásoby	72,7 %	3,0 %	-65,4 %	32,7 %
pohledávky	-12,0 %	-31,8 %	89,9 %	-1,0 %
<i>z toho pohl.z obchod.vztahů</i>	-4,3 %	-33,7 %	115,0 %	-0,5 %
peněžní prostředky	48,5 %	181,4 %	121,3 %	-26,1 %
časové rozlišení	-17,5 %	-37,2 %	42,6 %	8,7 %

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
PASIVA	-3,4 %	3,1 %	44,4 %	-4,6 %
vlastní kapitál	0,2 %	3,2 %	39,0 %	-3,0 %
výsledek hosp.min.let	1,3 %	0,3 %	4,0 %	15,6 %
výsledek hosp.běž.úč.období	-79,9 %	1471,5 %	1145,6 %	-43,5 %
cizí zdroje	-27,8 %	2,0 %	96,5 %	-15,2 %
dlouhodobé závazky				2508,6 %
krátkodobé závazky	-24,0 %	-0,9 %	100,6 %	-36,5 %
<i>z toho závazky z obch.vztahů</i>	-29,3 %	-21,1 %	32,6 %	22,3 %
bankovní úvěry a výpomoci	-100,0 %		-100,0 %	
časové rozlišení				

Tab. 4.4 Horizontální analýza rozvahy

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát, která je zpracována v Tab. 4.5, vychází z porovnání s předchozím obdobím. U vývoje procent musíme hledat příčinu, z jakého důvodu došlo k jejich poklesu či zvýšení. Co všechno má na příslušný řádek ve výkazu zisků a ztrát vliv.

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Výkonová spotřeba	-13,1 %	-4,2 %	32,4 %	6,7 %
<i>z toho tržby</i>	-8,4 %	5,5 %	48,1 %	-6,3 %
Osobní náklady	-2,4 %	4,4 %	-7,2 %	10,3 %
Provozní VH	-19,5 %	80,8 %	539,0 %	-40,2 %
Finanční VH	22,0 %	-20,8 %	-7,4 %	12,5 %
zisk před zdaněním	-75,0 %	1193,4 %	902,6 %	-43,3 %
<i>VH za účetní období</i>	-79,9 %	1471,5 %	1145,6 %	-43,5 %

Tab. 4.5 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Bližší upřesnění vývoje rozvahy a výkazu zisků a ztrát bude provedeno v ekonomických rozborech v kapitole 5.3.

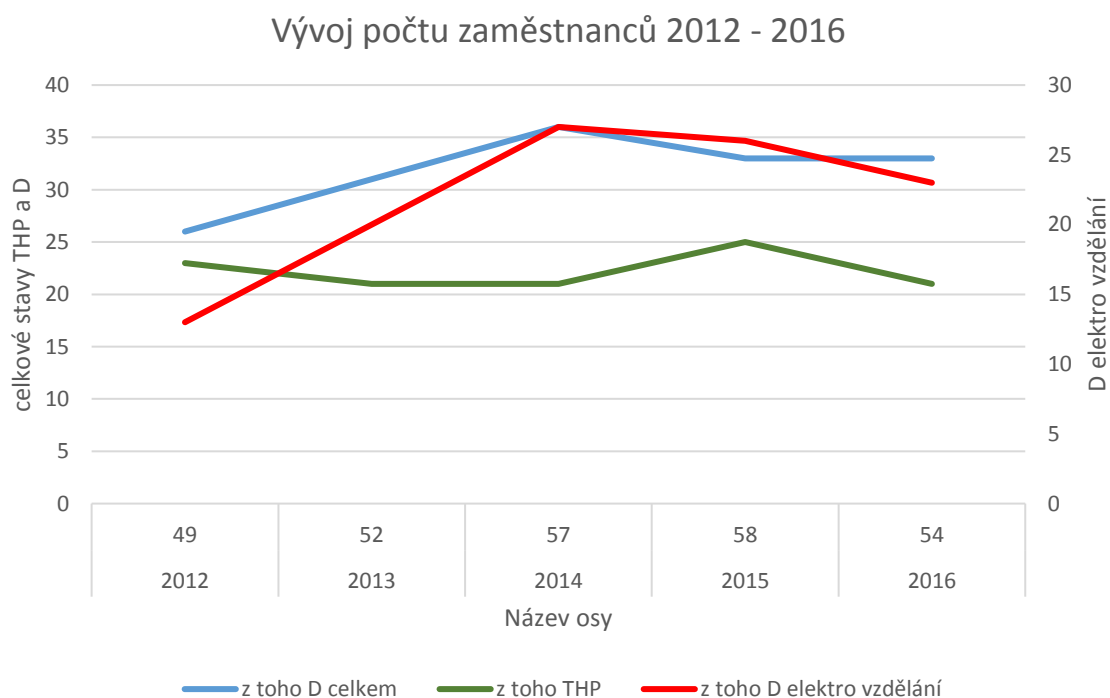
S rozvojem firmy souvisí i rozvoj zaměstnanosti. Na ekonomické činnosti firmy a jejich výsledcích mají svůj nemalý podíl zaměstnanci. Počty zaměstnanců z uvedeného období jsou zachyceny v Tab. 4.6 a následně v grafu 4.1.

		2012	2013	2014	2015	2016
celkem zaměstnanců		49	52	57	58	54
z toho	D celkem	26	31	36	33	33
	D elektro vzdělání	13	20	27	26	23
	THP	23	21	21	25	21

Tab. 4.6 Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Z obou zdrojů, Tab. 4.6 a grafu 4.1, vidíme, že do roku 2015 docházelo postupně k navýšení celkového počtu zaměstnanců. U kategorie D elektro vzdělání se nárůst nejvíce projevil v roce 2013 a následně v roce 2014. Vývoj kategorie dělnické profese souvisí s požadavky investorů na realizaci zakázek. Zaměstnanci s elektro vzděláním, kteří z podniku odešli, jsou nahrazováni dělnickými profesemi, mezi které z velké části patří strojníci a zedníci. Nejen, že nastalá změna souvisí s požadavky investorů, kteří upřednostňují kabelové vedení před vedením vzdušným, ale také s nedostatkem pracovníků, kteří mají speciální obor zaměření a chtějí se mu věnovat.



Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců 2012 – 2016

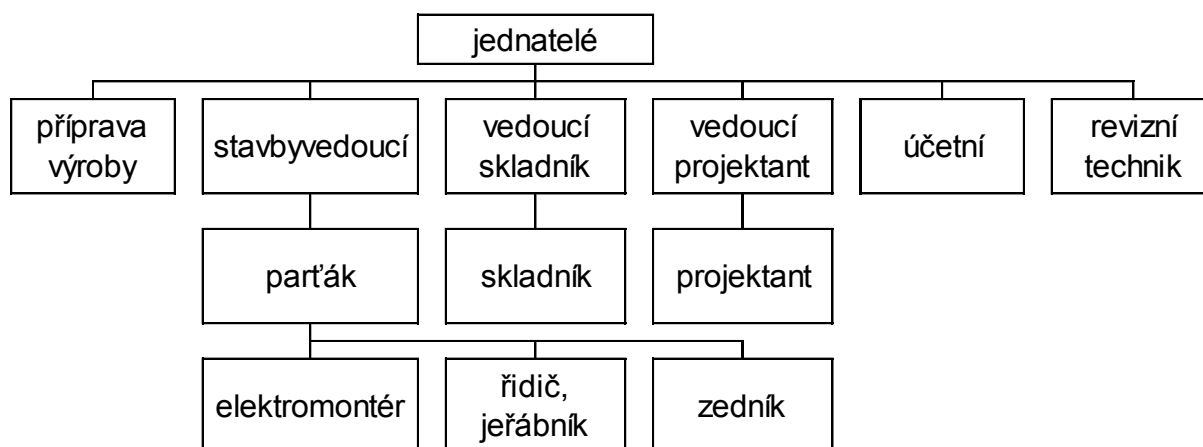
Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

4.2 Organizační struktura

Firmu do září 2013 vedli tři zakládající společníci a současně jednatele. Podnik fungoval podle jejich vizí. Jednatelé měli ujasněno, kde chtějí být za předem specifikované časové období. Měli svou představu a tu na základě poznatků z předchozích zaměstnání a za pomoci odborných poradců a konzultantů rozvíjeli. Svou působnost ve firmě si rozvrhli podle doposud nabytých schopností. Nepřevodili ji ovšem do organizační struktury, která je zformována, jak můžeme vidět na Obr. 4.1, bez jakýchkoliv vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Fungovalo zde nepsané pravidlo, které věděli i zaměstnanci, že každý z jednatelů má svůj vymezený obsah pravomocí, s nimiž ve firmě operuje, a která oblast podnikatelských aktivit pod jeho řízení spadá.

V září 2013 došlo ke změně v osobě společníka u jednoho vlastnického podílu a současně k navýšení počtu jednatelů na pět osob. Nepatrně, k těmto skutečnostem byly upraveny i kompetence mezi stávajícími a novými jednately. Organizační struktura se této změně nepřizpůsobila. Zůstala zachována v původním stavu a ve firmě

zaměstnanci občas tápou, na koho se s konkrétním požadavkem na řešení problému obrátit.



Obr.4.1 Organizační struktura

Zdroj: interní dokumentace

Organizační struktura vytvořená a specifikovaná v raném fázi vzniku podnikatelské činnosti je stále používaná, popřípadě doplňovaná ve stejném konceptu liniového řízení a od ní se odvíjí dosavadní způsob vedení a řízení firmy. Veškerá aktivita dění ve firmě se sleduje v jednom celku, výstupy z účetnictví jsou souhrnné, rozčleněné jen na zakázky. Výsledky ukazují pouze přímé náklady na příslušnou zakázku. Nelze specifikovat, jak se na výsledcích podniku podílí část projekční a část montážní.

Podrobnosti ohledně vývoje zaměstnanosti ve firmě jsou popsány v kapitole 5.5 Lidské zdroje.

4.3 Norma kvality ISO

V průběhu roku 2000 byl ve firmě zaveden systém managementu kvality podle normy jakosti ISO řady 9000. Podnik prošel certifikačním auditem a získal oprávnění používat značku ISO 9001. V roce 2006 byla norma ISO rozšířena o environmentální politiku jakosti EMS 14001 a politiku jakosti bezpečnosti a ochrany zdraví OHSAS 18001.

Firma každoročně prochází interním a dozorovým auditem a obnovuje udržitelnost systému kvality. Poslední re-certifikační audit proběhl v roce 2017.

4.4 Vize společnosti

Vizí společnosti je upevnění své pozice na trhu v energetice, produkovat zisk, mít sladěné pracovní postupy, vlastnit provozuschopný vozový park a mít loajální a kvalifikované zaměstnance.

Dílčí strategické cíle jsou stanovovány každoročně vždy k 1.1. příslušného roku na roční období. Patří mezi ně:

- nákup nových vozidel na obnovu vozového parku;
- koordinace pracovní činnosti s BOZP, obnova a doplňování OOPP;
- obnova sídla společnosti;
- zvyšování počtu zaměstnanců a průběžné doplňování fluktuace osob během roku.

5 Aplikace metody Balanced Scorecard

Před samotnou aplikací metody Balanced Scorecard (BSC) si musíme položit otázku, na kterou se v následujících kapitolách budeme snažit najít odpověď.

- 1) Co předcházelo modelu Balanced Scorecard BSC?
- 2) Jak byly podnikové aktivity měřeny a doposud jsou měřeny?

5.1 Časový rozvrh implementace Balanced Scorecard

Vlastní návrh zavedení strategické metody Balanced Scorecard (BSC) je časově náročný. Musí se postupovat v sounáležitostech, do kterých se musí zapojit jak jednatelé firmy, tak i všichni zaměstnanci. V případě malé firmy, kterou tato společnost je (pozn. K 31.3.2018 měla 56 zaměstnanců.), budou zainteresovanými stranami téměř všichni zaměstnanci. Koordinace sladění činností v rámci Balanced Scorecard (BSC) se dotýká všech. Aby zavádění strategie podle Balanced Scorecard (BSC) dopadlo dobře a všichni věděli, jak mají s novou metodou pracovat, je nutné jim tuto metodu nejprve představit a vysvětlit, co se od nich bude očekávat. S tím souvisí i zavedení časového harmonogramu. Standardní délka zavádění Balanced Scorecard (BSC) trvá přibližně 4 – 6 měsíců a odvíjí se od velikosti podniku. Doba zavádění v analyzované firmě je uvedena v Tab. 5.1. Její časové rozpětí je stanoveno na 19. týdnů.

akce	týden																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
seznámení se s metodou BSC	X																		
plán projektu		X																	
analýza současného stavu			X	X															
jmenování týmu					X														
závěr setkání - diskuze					X														
vyjasnění vize a strategie						X	X												
volba perspektiv								X	X										
návrhy a výběry strategických cílů										X	X	X							
závěr setkání - diskuze												X							
tvorba strategické mapy													X	X					
návrh a výběr měřítek															X	X			
definování cílových hodnot																	X		
stanovení odpovědných osob																		X	
závěr setkání - diskuze																		X	
dokončení zavádění strategie BSC																			X

Tab. 5.1 Harmonogram zavádění Balanced Scorecard

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram je navržen s ohledem na dosud nezpracovávané výsledky z poměrových ukazatelů finanční analýzy, jak je zmíněno v kapitole 5.3, a z údajů získaných podle vzoru k analýze z orientační SWOT, viz. kapitola 5.2, ze kterých se bude čerpat při zavádění Balanced Scorecard (BSC). Proto jsou na analýzu současného stavu navrženy dva týdny.

Se zřetelem na různorodost zájmových cílů každého z představitelů firmy je i na upřesnění vize, strategie a volbu perspektiv navrhována dvoutýdenní doba. Návrhy strategických cílů, kam bude firma v budoucnu směřovat, se sice odvíjí od vize podniku, ovšem s ohledem na již zmíněné zájmové skupiny bude potřeba minimálně třítydenní lhůta na sestavení.

Tvorba strategické mapy, ve které se budou dolaďovat a vytyčovat příčinné souvislosti mezi nimi, stejně jako návrhy a výběry měřítek, zabere další dva týdny. Od výběru měřítek se odvíjí definice cílových hodnot, kterých chce podnik v předem definovaném horizontu dosáhnout.

5.2 Analýza současného stavu

V kapitole 4 je zmíněno jmenování nových jednatelů, čímž chtěli stávající majitelé předurčit budoucí vývoj ve firmě, konkrétně ve změně majitelů. Změna se jmenováním ovšem neproběhly kompletně a dokonale, nebyly dotaženy do konečné podoby. Týká se to především nastavení jejich kompetencí. Rozhodovací pravomoci stále mají dva stávající jednatelé, kteří se ve firmě nezdržují, objeví se jen občas, ale chtějí mít ze své pozice právo veta. Proto řada operativních rozhodnutí stagnuje. A nově jmenovaní jednatelé se teprve učí spolu komunikovat. Což má vliv i na vývoj podniku, převážně v provozních oblastech.

Současný stav v podniku, náhledy na jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, budou zpracovány na základě údajů, které vstupují do orientační SWOT analýzy. Komplexní SWOT analýza ovšem není hlavním cílem diplomové práce, protože by přesáhla rozsah diplomové práce, a proto zde budou naznačeny pouze klady a zápory pramenící z postavení firmy na trhu a uvnitř podniku.

Silné stránky interních faktorů charakterizující podnik jsou uvedeny v Tab. 5.2.

zázemi stabilní společnosti - 20 let na trhu
odborná kvalifikace zaměstnanců
normy kvality ISO
motivační systém - zaměstnanecké výhody, kariérní postup
pravidelná školení
zajištění zakázek

Tab. 5.2 Silné stránky interních faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost je na trhu poskytujícím elektromontážní služby již 20 let. Za tuto dobu si vybudovala silnou pozici a je oslovována nejen stálými zákazníky k realizaci zakázek, ale i lidmi, kteří potřebují odbornou pomoc při realizaci přípojkových skříněk, náhlých oprav či využít dopravních služeb nebo speciálních dopravních prostředků, jako je jeřáb nebo plošina.

Firma dbá na vysokou kvalifikovanost a odbornost svých zaměstnanců, organizuje pro ně školení, jež jsou nutná k výkonu jejich činnosti. Současně lpí i na obnově odborných certifikátů, které jsou požadovány u prokazování odbornosti při kontrolách z úřadů a při výběrových řízeních, v nichž se kvalifikace zaměstnanců

dokládá. Aby byli zaměstnanci loajální vůči svému zaměstnavateli, je ve firmě vybudovaný motivační program, který spočívá v proplácení stravného, poskytování stravenek, poskytování příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na dopravu, týden dovolené navíc, možnosti vypůjčení si firemních vozidel a náradí za zvýhodněnou cenu a zajištění pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání. Veškeré činnosti, které firma provozuje, jsou realizovány v souladu se zavedenou normou jakosti ISO.

Slabé stránky interních faktorů jsou opakem stránek silných. Jsou pro firmu mínusem a ochuzují ji. Některé ze slabých stránek, uvedených v Tab. 5.3 lze podpořit tak, aby se z nich staly plusy a mohly se následně stát silnou oporou firmy.

zastaralé internetové stránky
závislost na výhradních investorech
málo zaměstnanců s autorizačními razítky od ČKAIT
nezaučení elektro pracovníci
logičnost pracovních postupů
zastaralý vozový park
špatná dostupnost pro zaměstnance

Tab. 5.3 Slabé stránky interních faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Firemní internetové stránky byly vytvořeny v roce 2006 a kromě změn v kontaktech se neobnovují. Aby společnost mohla prosperovat, je nutné změnit koncept stránek, zdynamizovat je a pravidelně aktualizovat zveřejňovaná a prezentovaná data. Tímto krokem se firma dostane do povědomí potenciálních zákazníků i potenciálních zájemců o práci.

Další slabou stránkou, ve které firma pokulhává, je možnost autorizovat projekční výkresy a stavební deníky autorizačními razítky vydávanými od ČKAIT. Tato razítka mají zaměstnanci, kteří jsou již v důchodovém věku, či brzy do důchodu odejdou a ve firmě je nemá kdo nahradit. Do budoucna by bylo vhodné, aby razítko o autorizaci měli ve firmě všichni vedoucí prací, odpovědní za realizaci stavby a projektanti. Neochotu se vzdělávat, zaučovat nové zaměstnance, kteří přijdou ze školy a nejsou dokonalí, je třeba vhodně nastavit nejen v motivačním programu, ale i ve využívání podpůrných akcí, mezi které se řadí např. teambuildingu. S ochotou se učit souvisí také schopnost udržovat zastaralý vozový park, který by bylo vhodné průběžně

obnovovat, aby nedocházelo k prostojům a aby byla zajištěna optimalizace pracovních postupů a nemuselo se operativně hledat náhradní řešení.

Příležitosti externích faktorů pomáhají firmě s podporou silných stránek a zároveň vylepšení stránek slabých. V Tab. 5.4 je uveden seznam možných příležitostí.

využívání dotačních programů
zavedení jednotného informačního systému
využití cloudových úložišť

Tab. 5.4 Příležitosti externích faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Jedinečnou možností pro rozvoj firmy do budoucna je využití dotačních programů, které jsou vyhlašovány ministerstvy a kraji. V současné době je v návrhu ministerstva práce a obchodu výzva na rekonstrukce nemovitostí, jejíž vyhlášení se plánuje na duben 2018.

Dotace lze využít i na vybudování informačních technologií, úsporu energie, obnovitelné zdroje, inovace. Nevýhodou je, že jsou vyhlašovány pro určité oblasti podnikání a firmy musí splňovat přísná kritéria, aby do programu byly zařazeny.

Velkou příležitostí pro firmu, která by se posléze mohla stát stránkou silnou, je zavedení jednotného informačního systému s nastavením přístupových práv jednotlivým pracovníkům. Doposud se pro získání informací využívají tabulkové procesory MS Office, práce je často duplicitní a kontraproduktivní.

Hrozby externích faktorů firmu ohrožují na jejím běžném fungování. Jedná se o vliv negativních jevů působících na dění uvnitř firmy a na negativa přicházející z vnějšího okolí, jak je patrné v Tab. 5.5.

odchod zkušených zaměstnanců ke konkurenci
nedostatek nových kvalifikovaných zaměstnanců ze škol
zavírování PC, hackerské útoky
nestabilita výběrových řízení ze strany zákazníka

Tab. 5.5 Hrozby externích faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Nepříjemným jevem, který působí na vlastní chod podniku je odchod zkušených zaměstnanců ke konkurenci. Odchod ke konkurenci s sebou přináší i ohrožení

v podobě vyzrazení know-how firmy a v případě ukončení pracovního poměru kvůli špatné komunikaci s vedoucím, i snaha pomstít se podniku formou zneužití získaných dat.

Odchod zaměstnanců může být způsoben také dovršením důchodového věku. Zde se rýsuje nový problém ve formě nedostatku kvalifikovaných mladých lidí, kteří by po vyučení byli ochotni pracovat v nepříznivých pracovních podmínkách, na které je školy dostatečně nepřipraví. Získání kvalifikovaných zaměstnanců je celorepublikový problém. Zájemců o specializované obory ubývá, počty studentů na učňovských školách mají klesající tendenci.

Zavirování PC a hackerské útoky se firma brání instalováním firewall, antivirových programů.

Co firma neovlivní, je nestabilita výběrových řízení ze strany zákazníka. Již při vypsání výběrového řízení je v zadávacím návrhu napsané, že si zadavatel vyhrazuje právo od veřejné soutěže odstoupit.

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů spadá pod finanční analýzu podniku a je účinným nástrojem finančního řízení každé firmy. Zkoumá firemní vývoj z pohledu minulého a současného období a určuje budoucí rozvoj firmy. Současně při sledování podniku pomocí finanční analýzy získáváme informace, které při porovnání s minulými údaji a prognózami, se srovnáním vůči nastaveným hodnotám a také při porovnání s podniky ve stejném oboru podnikání, vypovídají o postavení firmy na konkurenčním poli. Nejčastěji se sleduje rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita.

Rentabilita

Rentabilita, nebo-li výnosnost vloženého kapitálu, měří velikost zisku. Využívá se ho k porovnání s měřenou veličinou, kterou zkoumáme. V Tab. 5.6 jsou vypočítány ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS) a rentability celkového vloženého kapitálu (ROCE).

	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	1,0 %	0,2 %	3,1 %	28,0 %	16,3 %
ROA	0,9 %	0,2 %	2,8 %	24,4 %	14,5 %
ROS	17,9 %	4,5 %	39,0 %	76,0 %	71,8 %
ROCE	1,0 %	0,2 %	3,1 %	28,0 %	15,8 %

Tab. 5.6 Ukazatele rentability

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Z Tab. 5.6 lze vyčíst, že v roce 2012 a 2013 firma nevytvářela žádnou rentabilitu a ukazatele byly vyrovnané. Nepatrný zlom nastal v roce 2014, ve kterém došlo k mírnému navýšení veškerých ukazatelů. Přesto firma ve všech porovnávaných letech vykazovala kladné výsledky.

	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	9,15 %	14,92 %	9,57 %	13,17 %	10,55 %
ROA	4,44 %	5,53 %	4,46 %	6,78 %	5,94 %

Tab. 5.7 Ukazatele rentability – odvětví

Zdroj: ministerstvo průmyslu a obchodu

Při porovnání s odvětvím, Tab. 5.7, analyzovaná firma vykazovala v roce 2010 a 2011 a následně v roce 2015 a 2016 vyšší rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu aktiv. Je to dáno rozdílností firem, které do skupiny CZ-NACE 42.00 spadají. Nejsou zde zastoupeny jen elektromontážní firmy, nýbrž veškeré podniky zabývající se stavebnictvím.

Likvidita

S likviditou podniku souvisí vypovídací schopnost o jeho solventnosti. Vyjadřuje způsobilost podniku hradit své závazky včas. Likvidita se dělí na běžnou, pohotovou a okamžitou. Hodnoty jednotlivých likvidit jsou uvedeny v Tab. 5.8.

	2012	2013	2014	2015	2016
běžná likvidita	4,83	6,70	7,38	6,34	8,70
pohotová likvidita	4,22	5,31	5,94	6,10	8,18
okamžitá likvidita	0,54	1,06	3,01	3,33	3,87

Tab. 5.8 Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Z tabulky vyplývá, že firma není schopna investovat peníze, např. do svého rozvoje, protože ukazatele jsou nad doporučenými hodnotami. Raději drží volné peněžní prostředky, vyjádřené okamžitou likviditou, na účtu a v pokladně. Souvisí to s rizikem, jež firma v rámci podnikatelské činnosti nese. Strategie ohledně volného cash-flow je v podniku nastavena tak, aby firma byla schopna překonat i případnou nepředvídanou krizi.

Zadluženost

Zadluženost ukazuje, jak je firma schopna využívat k financování svých aktiv cizí zdroje. Zadluženost signalizuje riziko, že podnik kromě svých vlastní zdrojů financování využívá i jiné zdroje. K ukazatelům se řadí celková zadluženost (debt ratio), míra zadluženosti, koeficient samofinancování (equity ratio) a maximální úroková míra. Jejich rozbor je vyčíslen v Tab. 5.9.

	2012	2013	2014	2015	2016
celková zadluženost	12,74 %	9,51 %	9,41 %	12,81 %	11,38 %
míra zadluženosti	0,15	0,11	0,10	0,15	0,13
koeficient samofinancování	0,87	0,90	0,91	0,87	0,89
max.úroková míra	0,02	0,00	0,05	0,35	0,20

Tab. 5.9 Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Hodnoty v tabulce zadluženosti potvrdily údaje z tabulky 5.8, ve kterých je uvedena vypočítaná likvidita firmy. Koeficient samofinancování odpovídá této tezi – firma je schopna financovat chod podniku ze svých vlastních zdrojů. I míra zadluženosti ukazuje, že podnik nevyužívá cizí zdroje k financování vlastního chodu.

Aktivita

Ukazatele aktivity vyjadřují souvislost mezi jednotlivými druhy aktiv v rozvaze k hospodářským činnostem firmy. Znázorňují schopnosti podniku zhodnocovat finanční prostředky a zjišťují jejich vázanost v aktivech a pasivech. Jedná se především o ukazatele obratu celkových aktiv, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a závazků, viz. Tab. 5.10.

	2012	2013	2014	2015	2016
obrat celkových aktiv	1,42	1,34	1,37	1,41	1,38
doba obratu pohledávek	77,80	81,26	51,05	74,14	78,71
doba obratu závazků	21,09	16,28	12,18	10,91	14,23

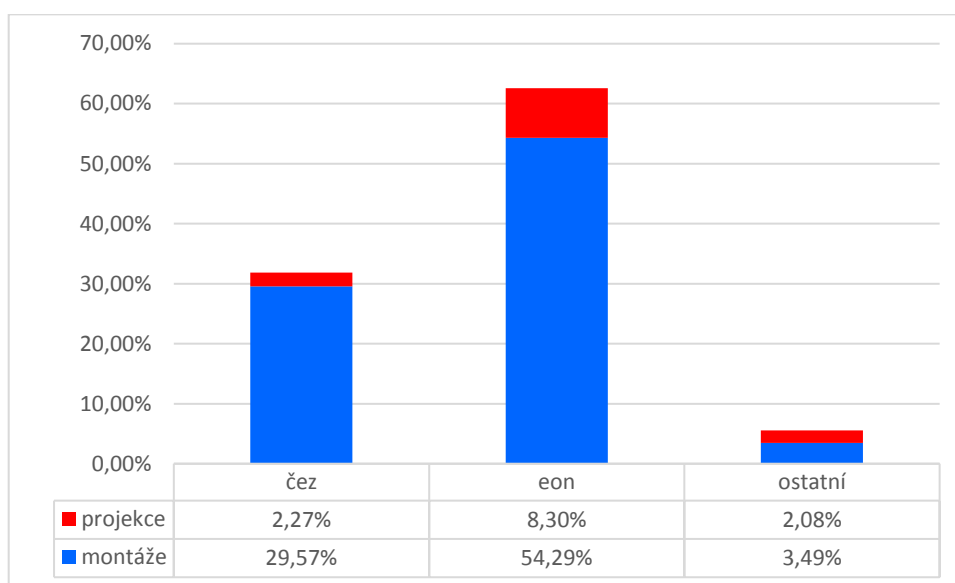
Tab. 5.10 Ukazatele aktivity

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Obrat aktiv má přímý vliv na rentabilitu. I zde je vidět, že firma svůj majetek neobnovuje, neinvestuje do něj. Doba obratu pohledávek a závazků koresponduje s nastavenou dobou splatnosti podle smluvních podmínek. Vývoj ukazatelů není příznivý, protože firma tímto poskytuje odběratelům bezúročný úvěr, ale od svých dodavatelů formu dodavatelského úvěru nevyužívá.

5.4 Významní zákazníci, podíl na trhu

Firma se zabývá, jak je již v začátku naznačeno, elektromontážními pracemi. Elektromontáže tvoří 83,86 % dodávek pro firmy E.ON Česká republika a.s. a ČEZ Distribuce a.s. (stav k 31.12.2016) Druhou hlavní oblastí, ve které firma podniká, je projektování elektrických zařízení. Také v této oblasti podnikání je firma jedním z výhradních dodavatelů pro firmy E.ON Česká republika s.r.o. a ČEZ Distribuce a.s. Projekční činnost zaujímá 10,57 %. Malé procento podnikatelské náplně, přibližně 5,57 %, je prováděno pro ostatní subjekty. Bližší specifikace rozčlenění podílu na celkovém počtu zakázek k 31.12.2016 je uvedena v grafu 5.1.



Graf 5.1 Podíl zákazníků na realizovaných zakázkách

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

5.5 Lidské zdroje

Otázka lidských zdrojů, zaměstnanců, je v rámci firmy popsána v řízeném dokumentu Lidské zdroje, který je součástí Příručky integrovaného systému řízení jakosti normy ISO 9001:2008. Zaměstnance propouští a přijímá pověřený jednatel, který je také školí z organizačního chodu firmy a pracovních postupů. Popisy jednotlivých pracovních pozic jsou obsaženy v řízeném dokumentu Organizační řád.

Současná organizační struktura je popsána v kapitole 4 Charakteristika podniku a znázorněna v obr. 3. Pro jednotlivé pracovní pozice jsou popsány kompetence s vymezením pracovních činností, které jsou příslušní zaměstnanci oprávněni konat. Jedná se především o jednatele, vedoucí staveb, vedoucího projekce a vedoucího skladu. Ostatní pracovníci mají své povinnosti zaznamenány na kartě nazvané popisy pracovních funkcí. V současné době ve firmě probíhá restrukturalizace organizační struktury, která byla doposud nepřehledná, nejasně formulovaná a nebylo přesně definované, kdo je hlavním nadřízeným příslušné profese.

Nad rámec popsaných činností jsou zaměstnanci povinni mezi sebou spolupracovat a předávat si informace k hladkému a žádoucímu stavu pro firmu. Tento způsob nařízené komunikace se v praxi neosvědčil. Chybí rady zástupců

jednotlivých oddělení a nefunguje zde zpětná vazba ve sdělování informací mezi projekcí (převážně teoretická část systému) a vedoucími staveb (praktická část).

Ve vývoji počtu zaměstnanců došlo v roce 2012 k poklesu, jak je uvedeno v tabulce 4.2, u kategorie „D“ o 4 osoby, což v procentním vyjádření představovalo 14,5 %. V roce 2013 poklesl počet celkových pracovníků o 14 %. V letech 2014 a 2015 byl počet pracovníků navýšen o 35,7 %. Velký vliv na tuto skutečnost měla úspěšnost při získání zakázky na výměnu elektroměrů v regionu Otrokovicka a také ukončení činnosti konkurenční firmy, která touto stejnou zakázkou pokrývala oblast Hodonínska. Vedení analyzované firmy využilo uvolněné kapacity na trhu a přihlásilo se ke splnění této zakázky.

Fluktuace zaměstnanců se dlouhodobě pohybuje na vyrovnané úrovni. Počet odchozích zaměstnanců je kompenzován stejným počtem pracovníků příchozích.

Aby zaučení a zkušení zaměstnanci neodcházel, přistoupilo vedení firmy na začátku roku 2016 k razantnímu zvýšení základní mzdové sazby. Byl vypracován mzdový systém s rozčleněním na třídy a byla stanovena zaručená mzda pro jednotlivé kategorie, která doposud v rámci mzdového ohodnocení chyběla. Zvláštní sektor tvoří projekční oddělení, které je hodnoceno výkonově, podle počtu dokončených projektových dokumentací a část montérů, kteří vyměňují elektroměry. Ti jsou hodnoceni také podle výkonu.

5.6 Vytvoření vize a organizační předpoklady

Vize společnosti, spolu s dílčími strategickými cíli, je zmíněna již v kapitole 4 a předpokládá upevnění firemní pozice na trhu v energetice, produkci zisku, sladění pracovních postupů, vlastnictví provozuschopného vozového parku, loajálnost a kvalifikovanost zaměstnanců.

Aby bylo vize možné dosáhnout, jinou metodou, než která je ve firmě doposud praktikována, je potřeba sladit pracovní postupy tak, aby se lépe srovnávalo, dedukovalo a vyvozovaly závěry, co je ve firmě nastaveno špatně a co dobře. Tvorba Balanced Scorecard (BSC) je postavena na sladění strategií mezi jednotlivými odděleními, proto je v prvopočátku nutné se kriticky podívat na používanou organizační strukturu, zda bude vhodná pro aplikaci metody Balanced Scorecard (BSC) či nikoli. Od ní se bude odvíjet i tvorba cílů pro jednotlivé perspektivy. Vzhledem

k tomu, že jednotlivá oddělení mezi sebou málo komunikují, je zde předpoklad, že při skloubení požadavků na Balanced Scorecard (BSC) se jejich vzájemná spolupráce prohloubí a zlepší informovanost. Poněvadž je podnik tvořen lidmi a lidé vytváří výsledky, jsou pro podnik největší přidanou hodnotou. Na nich stojí úspěch podnikání. Již v kapitole 5.5 Lidské zdroje je poukázáno na tvorbu nové organizační struktury, která se v podniku vytváří. Její podoba je zachycena v příloze č. 2. K přetvoření organizační struktury bylo vedení firmy donuceno kvůli lepšímu zachycení vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi a také z důvodu delegování pravomocí a také z důvodu lepšího sledování produktivity jednotlivých oddělení. Nový koncept organizační struktury lépe vyhovuje i potřebám tvorby metody Balanced Scorecard (BSC).

Součástí tvorby Balanced Scorecard (BSC) je zacílení na konkrétní oddělení anebo na celý podnik. Záleží na jeho velikosti. I když analyzovaná firma patří mezi malé podniky, bude způsob zavádění metody Balanced Scorecard (BSC) probíhat postupně.

5.7 Základní strategické cíle

Vytvoření kvalitní strategie podpoří budoucí vývoj podniku v následujícím, předem definovaném, časovém horizontu, nejčastěji pětiletém. Její volba závisí na vlastních podniku, kteří si musí nastavit priority, kam budou podnik směřovat. V současné době firma poskytuje své služby převážně pro dvě společnosti, E.ON Distribuce a.s. a ČEZ Distribuce a.s. Podle výsledků, které jsou zachyceny v grafu 5.1, je dominantní práce pro E.ON Distribuce a.s. Přáním jednatelů je, aby postavení distribučních společností, pro které firma poskytuje své práce, bylo v rámci odvedených prací rovnoměrné, aby i nadále docházelo k upevnění pozic na obou trzích.

Následné vytváření strategie musí vycházet ze situace, která je rozvinuta uvnitř firmy. K tomu lze využít rozborů, jež byly ve firmě před zaváděním metody Balanced Scorecard (BSC) provedeny. V tomto případě se bude vycházet z načrtnutých rozborů pomocí ukazatelů orientační SWOT analýzy a finanční analýzy. V předchozích kapitolách je konstatováno, že podnik neprovádí systematické měření svých aktivit. Je zaměřen na sledování výsledku hospodaření a sledování uskutečněných prací pro své

dominantní zákazníci. Chybí mu odpovídající výstupy, které by se mohly promítnout do změn, zlepšení a následného stanovení hybných sil, které tyto změny umocní.

Návrh strategií finanční perspektivy

Celková efektivnost firmy

Vrcholové měřítko za celý podnik má v sobě odrážet výnosy podniku, které jsou ve firmě produkovány, aniž by sledovaly zdroje, ze kterých byly získány. Celková efektivnost firmy je vhodným měřítkem, které ukazuje, jak si vedoucí pracovníci vedli při řízení podniku.

Zvýšení cizího kapitálu

Pokud ve firmě dojde k realizaci investičních záměrů, bude potřeba zajistit cizí zdroje financování, které dokáží optimalizovat daňovou povinnost snížením výsledku hospodaření. Strategie spočívá v hledání vhodné kombinace využití vlastních a cizích prostředků k financování rozvoje firmy.

Zlepšení likvidity

Ukazatele likvidity firmy jsou, podle rozborů, na vysokých hodnotách oproti hodnotám doporučeným. Firma si drží hotovost pro případ vypadnutí zakázek. Likvidní prostředky takto držené, podniku nepřinášejí žádný další užitek.

Zvýšení tržeb

I když se tržby podle výkazu zisků a ztrát rozvíjí pozitivním směrem, je třeba se jim ji nadále věnovat a sledovat jejich stabilitu.

Návrh strategií zákaznické perspektivy

Zákazníci, odběratelé, kupující, klienti, investoři, ti všichni jsou součástí zákaznické perspektivy. V analyzované firmě se na tomto poli bavíme o investorech, kteří jsou klíčovými zákazníky, protože je s nimi uzavřena rámcová smlouva na vyhotovování zakázek. Aby se firma udržela na trhu a dosáhla i na získání velkoobjemových a tím pádem i cenově výhodnějších zakázek, je nutné přijímat zakázky i nevýnosové.

Spokojenost zákazníků

Pro udržení se na poli zhotovitelů je dobré si vybudovat své postavení, udržovat dobré jméno, což je jedním z prvořadých kritérií firmy. Spokojenost zákazníků lze získat včasným vyhotovením zakázek v patřičné kvalitě bez případných dalších reklamací.

Získání lukrativnějších zakázek

Na kvalitě, kvantitě a objemu práce závisí možnost zúčastnit se výběrových řízení na cenově zajímavější zakázky a podílet se na realizaci těchto staveb. Tento cíl je plně realizován zhotovováním i nevýnosných akcí, což umožňuje u zhotovitele následně získat zakázky s velkým objemem prací, které jsou již značně ziskové.

Kvalita odvedené práce

S kvalitou odvedené práce úzce souvisí spokojenost investorů. Investor si zakázku převezme bez výhrad a nebude firmu penalizovat formou snížení ceny stavby.

Návrh strategií interních procesů

Zvýšení produktivity práce

Pro vyvarování se prostojů, je vhodné plánovat práci s co největší pílí a s předstihem. Tím se eliminují nedostatky v poskytovaných službách, kdy je zaměněn jeden druh materiálu za druhý. Výrobní proces vyhotovení jedné zakázky se zkrátí a následně bude docházet ke zvyšování produktivity práce.

Efektivnost výrobního procesu

Procesy, které probíhají uvnitř firmy, spočívají ve skloubení pracovních postupů, dodržování kvality služeb, zajištění logistiky nákupu. Cílem je sledovat a eliminovat prostoje, které spočívají v nezajištění správného materiálu na stavbu, špatném plánování pracovních postupů, rychlosti vyhotovení pracovního úkolu a nezahájení dalších prací.

Modernizace zařízení

Nákup nových dopravních prostředků, které budou připraveny k okamžitému použití kdykoliv a zlepšení pracovního prostředí pro THP pracovníky, se podílí na zvýšení produktivity práce.

Realizace staveb v termínu a bez reklamací

Cílem požadavku je dbání na dodržování smluvních podmínek vyhotovení díla a na kvalitu odvedené práce, která spočívá v řádné přípravě projektové dokumentace a následném zhotovení zakázky. Konečná kontrola na straně výrobce spočívá v kontrole práce revizním technikem.

Návrh strategií perspektivy učení se a růstu

Odborná kvalifikace zaměstnanců

Důležitým kritériem pro zaměstnavatele je neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců. To slouží nejen ke konkurenční výhodě, ale zároveň pomáhá i zvyšovat výkonnost.

Udržení si klíčových zaměstnanců

Z Tab. 4.6 Vývoj počtu zaměstnanců je patrné, že stav technicko-hospodářských pracovníků (THP) se drží na stejné úrovni. Jako problémová profese, které je díky současné ekonomické situaci nedostatek, se jeví dělnická pozice elektromontér. Právě oni by se měli začít „hýčkat“, protože jsou hybnou silou podniku. Znájí svůj obor, jsou v něm neustále zdokonalováni formou odborných školení.

Motivovanost zaměstnanců

Aby se zaměstnanci cítili potřební, je třeba, aby ze sebe vydali to nejlepší. K motivaci slouží různé benefity, osobní ohodnocení a také slovní pochvala.

5.8 Tvorba strategické mapy

Strategická mapa dotváří grafické znázornění specifických úkolů. Vychází z odvozených strategických cílů, které jsou tvořeny pro jednotlivé perspektivy a jsou popsány v předchozí kapitole 5.7. Specifikace cílů vychází z potřeb manažerů a současně koresponduje s chodem podniku. Při sestavování strategické mapy vycházíme z otázek, kterými se specifikují jednotlivé cíle, aby vyhotovená mapa měla smysl. Při tvorbě strategických map se vychází z poznatků všech oddělení a jejich vzájemné spolupráce. Navržené cíle jsou propojeny pouze strategickými vazbami, aby tvořily jeden konsolidující celek, který bude mít svou vypovídací schopnost. Příklad strategické mapy je uveden v příloze č. 4. Cíle je třeba do navrhované strategie ještě blíže specifikovat, aby v budoucnu nedocházelo k nejasnostem, co se bude sledovat a jakým způsobem.

5.9 Nastavení měřítek

Na základě vytýčených cílů se definují a vytváří měřítka, která se budou sledovat v rámci měření pomocí Balanced Scorecard (BSC).

Finanční perspektiva sleduje čtyři základní cíle, k nimž jsou přiřazeny způsoby měření. Vychází se z analýzy poměrových ukazatelů. Návrhy stanovených měřítek k jednotlivých strategickým cílům jsou zachyceny v Tab. 5.11.

strategický cíl	měřítko
celková efektivnost firmy	rentabilita celkové efektivnosti (ROA)
zvýšení cizího kapitálu	WACC
zlepšení likvidity	hodnota ukazatele okamžité likvidity
zvýšení tržeb	ROS

Tab. 5.11 Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva je představována spokojeností zákazníků a je vyjádřena zastoupením jednotlivých odběratelů na celkových tržbách. Spokojený zákazník, v našem případě investor, si všímá kvality odvedené práce a hodnotí ji na předávacích protokolech, které jsou součástí každého předání stavby a následné fakturace. Kladné hodnocení znamená pro firmu i oslovení od investorů

s vyhlašovanými výběrovými řízeními na lukrativnější stavby. Z předávacích protokolů lze snáze změřit podíl neshodných jednotek na provedené službě, viz. Tab. 5.12.

strategický cíl	měřítko
spokojenost zákazníků	podíl na tržbách
lukrativnější zakázky	počet zakázek nad 500 000 Kč
kvalita odvedené práce	neshody uvedené v předávacím protokolu

Tab. 5.12 Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Procesy **interní perspektivy** odráží vývoj ve firmě. Palčivou otázkou je, jak zvýšit produktivitu práce, aby byl zákazník i majitel firmy spokojen. Stanovené měřítko posuzující porovnání počtu plánovaných normohodin na jednotlivou zakázku a skutečně stráveného času, která na ni byla odpracovaná všemi zúčastněnými pracovníky. S produktivitou práce úzce souvisí i efektivnost výrobního procesu, který lze sledovat interně ze záznamu, který je zapisován každodenně do stavebního deníku. Aby bylo docíleno správné produktivity a efektivnosti, je nutné neustále obnovovat používané zařízení k realizaci staveb, především vozový park. Pokud se budou předchozí nastavené strategické cíle plnit, bude bez problémů splněn i poslední cíl, kterým je, jak je zaznamenáno v Tab. 5.13, realizace staveb v termínu bez reklamací.

strategický cíl	měřítko
zvýšení produktivity práce	porovnání počtu plánovaných normohodin na zakázku a skutečnost
efektivnost výrobního procesu	záznamy ve stavebním deníku
modernizace zařízení	počet a náklady oprav jednotlivých zařízení (vozy, kopírky ...)
realizace staveb v termínu bez reklamací	porovnání termínu ukončení smluv bez dodatků a data předání stavby

Tab. 5.13 Strategické cíle a měřítka interní perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Nastavení měřítek vyplývajících ze strategických cílů u **perspektivy učení se a růstu** vychází z potřeb zaměstnanců, Tab. 5.14. Jestliže vedoucí představitelé firmy po zaměstnancích žádají odbornou kvalifikaci, je nutné pro to udělat potřebné kroky, kterými je zajištění školení, jež souvisí s jejich činností a s požadavky investorů, kteří

zadávají příslušné stavby. S rozvojem svých vědomostí a získáváním zkušeností se pro firmu stávají klíčovými zaměstnanci. Ovšem, aby zaměstnanci nevyužili získaná školení jen ve svůj prospěch, měli by být motivováni vytvořeným bonusovým programem, který bude zahrnovat jak hmotné, tak i nehmotné prvky hodnocení a bude vycházet z dotazníkového šetření provedeného přímo mezi zaměstnanci.

strategický cíl	měřítko
odbornost zaměstnanců	vizuální kontroly pracovišť
klíčoví zaměstnanci	získané certifikáty o absolvovaných odborných školeních
motivace	dotazníkové šetření

Tab. 5.14 Strategické cíle a měřítko perspektivy učení se a růstu

Zdroj: vlastní zpracování

5.10 Stanovení cílových hodnot

Stanovením cílových hodnot firma završuje nastavení strategických cílů. Velikost hodnot by měla být věrohodná, cílevědomá, náročná a měla by vycházet ze zjištěných výsledků.

Nejsnáze půjde zacílit na stanovení cílových hodnot u **finanční perspektivy**, která vychází z poměrových ukazatelů finanční analýzy. Hlavním cílem společnosti je zvýšení celkové efektivity firmy (ROA), která v roce 2015 vykázala hodnotu 24,4 % a v roce 2016 hodnotu 14,5 %. Společnost si stanovila dosažení cílové hodnoty ve výši 25 %.

Určený strategický cíl zvýšení cizího kapitálu (WACC) se doposud neměřil, jelikož nebyl důvod se o ukazatel vstupující do ekonomické přidané hodnoty (EVA) zajímat. Důvodem je nevyužívání cizího kapitálu k investování do prosperity firmy. Přesto je tento ukazatel začleněn do finanční perspektivy z důvodu interního strategického cíle, ve kterém se firma zaměřuje na modernizaci zařízení.

Likvidita, jakožto další měřítko, které by měla firma sledovat, se svými hodnotami vychyluje od doporučených hodnot. Z pohledu majitelů je dobře, že jsou peníze na účtu v pohotovosti, pro případ nenadálého výkyvu v cash-flow. Ukazatele likvidity ovlivňuje především vysoká částka připadající na neuhrazené odběratelské faktury a stav peněžních prostředků. Přesto by bylo vhodné snížit ukazatele na

poloviční hodnoty oproti roku 2016. U běžné likvidity na 4, u pohotové likvidity taktéž nastavit hodnotu 4 a u okamžité likvidity na 1,5.

Dalším ukazatelem je zvýšení tržeb. Stanovené měřítko chtějí majitelé firmy sledovat jako rentabilitu tržeb. Rentabilita tržeb zaznamenala v roce 2016 propad oproti roku 2015 o 4,2 procentního bodu. Aby zde byly zahrnuty jen tržby z provozní činnosti, doporučuje se jako poměrovou veličinu využívat provozní výsledek hospodaření. Vhodnou cílovou hodnotou je hodnota větší než 50 %, protože interpretace ukazatele vyjadřuje, kolik podnik dokáže vyprodukovat zisku při dané úrovni tržeb na 1 Kč tržeb. Analyzovaná firma měla ROS v roce 2015 76 % a v roce 2016 71,8 %, proto si může směle navrhnout hodnotu 75 %.

Cíle **zákaznické perspektivy** a jejich měřítka jsou definovaná v kapitole 5.7.2. Definované měřítko spokojenosti zákazníků je nastavené irelevantně. Protože pokud se zvýší cílová hodnota u ČEZ Distribuce a.s., je možné, že klesne u E.ON Distribuce a.s. Z grafu 5.1 je patrné, že montážní činnost pro firmu ČEZ Distribuce a.s. je na poloviční velikosti oproti montážím pro E.ON Česká republika s.r.o. Zde by místo procentního vyjádření, které se vztahuje k celku, bylo lepší stanovit cílový ukazatel v korunách. Pokud bylo pro firmu ČEZ Distribuce a.s. k 31.12.2016 provedeno prací za 12 604 352 Kč a pro firmu E.ON Česká republika s.r.o. 24 777 312 Kč, lze nastavit ukazatele následovně: pro ČEZ Distribuci a.s. vyprodukovat práce za 18 000 000 Kč a pro E.ON Distribuce a.s. za 26 000 000 Kč. Ukazatele musí být stanoveny s ohledem i na kapacitu zaměstnanců.

Cílová hodnota strategického cíle získání lukrativnějších zakázek bude vycházet ze sledování v interní dokumentaci firmy. Může být opět rozdělena na dvě investorské společnosti, ČEZ Distribuce a.s. a E.ON Distribuce a.s., a bude vyjadřovat množství v získaných zakázkách nad 500 000 Kč. Počet zakázek byl u firmy ČEZ Distribuce a.s. v roce 2015 na čísle 2 a v roce 2016 na hodnotě 3. Firma věří, že v případě nastavení cílové hodnoty na velikost 10 bude úspěšná. U firmy E.ON Česká republika s.r.o. se počet zakázek v této kategorii pohyboval v roce 2015 na hodnotě 11 a v roce 2016 jich firma získala 10. Cílovou hodnotu si nastavila na 15.

Kvalita odvedené práce se ve firmě doposud systematicky nevyhodnocuje. Hodnocení probíhá jen namátkově, kdy jsou na celofiremních poradách konstatovány informace o pár vytypovaných zakázkách a provedeno sdělení, co bylo špatně a co

dobře. Měřítkem jsou neshody uvedené v předávacím protokolu. Cílová hodnota by následně byla vyjádřena v procentech a zjišťovala by se ročně z celkového množství staveb a k nim by ekvivalentně byly vyjádřeny počty neshod, které byly shledány při předání stavenišť.

Strategické cíle **interních procesů** začínají zvýšením produktivity práce. Jako měřítko je zvoleno porovnání normohodin. Tento ukazatel, pokud se sleduje, se ve firmě neprezentuje nahlas. Je zde předpoklad, že plán neodpovídá skutečnosti anebo se nemá vědět, že prací lze stihnout mnohem více. Nicméně cílová hodnota je vyjádřena v normohodinách a bude tvořena rozdílem plánu a skutečnosti na hodnotu 0. S tím souvisí i efektivnost výrobního procesu, který lze měřit ze záznamu ve stavebním deníku. Z něj lze zjistit, zda produktivita práce odpovídá využitému času strávenému na stavbě. Cílovou hodnotou je navýšení využití časového harmonogramu. Další cíl, který se odvíjí od předchozích dvou strategických cílů, je realizace staveb v termínu. K jeho splnění se používá porovnání sjednaných termínů realizace a skutečného termínu odevzdání stavby. Měrnou jednotkou jsou dny a cílová hodnota je stanovena na 0.

Cíl modernizace zařízení je podložen množstvím oprav na jednotlivá zařízení a náklady, které jsou na opravy vynaložené. Výchozím údajem jsou faktury od opravárenských firem. Cílem je zvážit, zda se vyplatí vynakládat peníze do oprav, či je lepší investovat do nových zařízení. Cílová hodnota je stanovena na snížení nákladů.

Poslední **perspektiva učení se a růstu** se zabývá nastavením hodnot pro zaměstnance. Strategický cíl odbornost zaměstnanců lze měřit i získáním oprávnění ve formě vyššího paragrafu podle vyhl. 50/198 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Měrnou jednotkou je paragraf a cílová hodnota je definovaná podle pracovní pozice. Montéři dosáhnou nejvýše na § 7, parťáci na § 8, vedoucí prací mají § 8, revizní technici § 9 a projektanti § 10. Na tento cíl navazuje cíl další, který je nazvaný klíčoví zaměstnanci. Firma se snaží vychovávat všechny zaměstnance tak, aby pro ni v budoucnu byli významní všichni. Svědčí o tom i množství získaných certifikátů, které je opravňují provádět speciální práce. V současné době se situace jeví tak, že na příslušná školení jsou posíláni stále stejní zaměstnanci, kteří jsou zkušení a mají za sebou léta praxe v energetice. Vhodnou cílovou hodnotou by bylo měření nově získaných certifikátů u mladší generace elektromontérů na počet 2.

V tomto směru by pracovníci viděli, že se s nimi počítá i v budoucnu a byli by motivováni k firemní loajalitě. Posledním cílem je motivace. Nastavit vhodný motivační program, který by byl přivítán všemi, je náročné. Firmy se předhání, která nabídne pracovníkům více. Proto je vhodné provádět dotazníkové šetření, ze kterého by bylo patrné, o co mají zaměstnanci největší zájem. Jiný styl motivace vidí zaměstnavatel a jiný zaměstnanec. Tímto způsobem by se sladily požadavky zaměstnanců a zaměstnavatelům by se usnadnil výběr bonusů.

5.11 Shrnutí

Finanční analýza, spolu s analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, se stala výchozím bodem pro sestavení Balanced Scorecard (BSC). Z provedených analýz se vychází při sestavování perspektiv, které do strategického modelu vstupují.

V rámci implementace strategické metody se podnik zabývá analýzou celkového pohledu procesů, které jsou pro chod podniku důležité. Nemusí být vymezeny modelem, který vytvořil Kaplan a Northon, ale měly by korespondovat s vnitřními potřebami firmy.

Od analýzy celkových procesů, vytýčené vize a kritické revize organizační struktury, u níž je nutné, aby se v její struktuře odvíjely následně vygenerované strategické cíle, se odvíjí tvorba, jež zacílená na konkrétní oblast v podniku. Pro přehlednost je sestavena strategická mapa se vzájemnou koordinací strategických cílů. Od ní se odvíjí vymezení měřítek a jejich cílových hodnot.

6 Návrh podnikatelské strategie

V rámci diplomové práce je zpracováván model podnikatelské strategie řízení pomocí metody Balanced Scorecard (BSC). Sestavení strategických postupů ve firmě, které budou plně odpovídat podmínkám podniku, je alfa a omegou úspěšného podnikání.

6.1 Poslání a vize

Posláním analyzované firmy je provádění elektromontážních aktivit s co největší přesností bez zbytečných prostojů. Důraz je kladen na spokojenost zákazníka a jeho kladné hodnocení přebíraného stavebního díla.

V poslání společnosti se odráží i stanovená vize firmy. Ve vizi je zakotveno upevnění firemní pozice na trhu v energetice, produkovat zisk, sladění pracovních postupů, vlastnictví provozuschopného vozového parku, loajálnost a odborná kvalifikace zaměstnanců.

Aby byla vize realizována, jsou vytvořeny dílčí strategické cíle, ke kterým patří nákup nových vozidel na obnovu vozového parku, koordinace pracovní činnosti s BOZP, obnova a doplňování OOPP, obnova sídla společnosti, zvyšování počtu zaměstnanců a průběžné doplňování fluktuace osob během roku.

Pro realizaci vizí a cílů doporučuji firmě zkoordinovat činnosti jednotlivých oddělení, doplnit je vzájemnou komunikací mezi sebou, využívat účetní analýzy, z nichž bude následně tvořen základ pro budoucí rozvoj firmy.

6.2 Strategické cíle společnosti

Strategie společnosti je postavena na dvou hlavních dodavatelích na trhu energetiky. Firmě E.ON Distribuce a.s. a ČEZ Distribuce a.s. Jedná se o klíčové zákazníky, kteří nastavují podmínky ohledně postupů zhotovování zakázek, nastavují si dobu splatnosti faktur podle svých analýz, ovlivňují objednávání materiálu u vytipovaných a prověřených dodavatelů.

Nastavené strategické cíle jsou součástí perspektiv, které vstupují do metody Balanced Scorecard (BSC). Tyto strategie jsou předstupněm nastavených funkčních strategií společnosti, které se v nich odrážejí. Firma si své strategické cíle musí sama specifikovat a určit, zda jsou pro ni přínosné v dlouhodobějším období. Podniku je doporučeno nastavit strategické cíle, které budou vycházet z provedených analýz a budou odrážet skutečný stav vývoje podniku.

6.3 Funkční strategie společnosti

Finanční strategické řízení, jež je implementováno do strategické metody Balanced Scorecard (BSC) vychází z provedených analýz současného stavu. Společnost analýzy sice neprovádí, ale nedá se říci, že by řízení firmy bylo, s absencí těchto rozborů, nevyhovující. Analýza poměrových ukazatelů finanční analýzy ukázala, že rentabilita tržeb po poklesu, který nastal v roce 2013, kdy tržby dosáhly 4,5 %, následně se zvýšily na 39 % v roce 2014, v roce 2015 vzrostly až na 76 %, V roce 2016 sice poklesly na 71,8 %, přesto je firma neustále v zisku. Důvodem snížení výše tržeb byl menší objem odvedené práce. Vyšší ukazatel rentability tržeb je zobrazen i v likviditě. Pokud je ekvivalencí tržeb rentabilita nákladů, je spočítáno, že firma netvoří žádné náklady, což je dáno tím, že investoři si většinu svého materiálu na zakázky dodávají sami. Z toho důvodu zůstává více volných prostředků, které jsou ihned k dispozici na investice. Likvidita proto neodpovídá doporučeným hodnotám. Přitom ovšem nemůžeme dogmaticky vycházet z těchto hodnot, protože každý obor činnosti má své vlastní doporučené hodnoty, jež zohledňují i rizika, a tím je třeba ukazatel přizpůsobit.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která v letech 2012 až 2013 upadala, se v roce 2015 vyšplhala na 28 %. V následném roce 2016 sice klesla na 16,3 %, což bylo zapříčiněno nižším výsledkem hospodaření běžného období a vyšším nerozděleným ziskem z minulých let, který zůstává nerozdělen a podílí se na vysoké hodnotě vlastního kapitálu, potažmo pasiv.

Rentabilita aktiv (ROA) se drží, jak je v odborné literatuře i definováno, pod hranicí rentability vlastního kapitálu (ROE). Je to dáno i jejím ukazatelem, který poměřuje vygenerovaný zisk vůči celkovému vloženému kapitálu, kdežto rentabilita vlastního kapitálu poměřuje zisk jen k výši vlastního kapitálu.

Aktivita jsou ve firmě tvořena od roku 2014 především z peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek. Jejich výše se odráží i na ukazateli likvidity, který několikanásobně překračuje doporučené hodnoty, jak je konstatováno výše. Pasiva jsou naopak tvořena z větší částí výsledkem hospodaření minulých let. Bylo by vhodné, kdyby se majitelé dohodli a část vytvořeného zisku si rozdělili, aby zůstatek nebýval vysoký a i ukazatel likvidity by se snížil.

Likvidita se odráží i v míře zadluženosti, koeficientu samofinancování a maximální úrokové míře, které jsou na nízké úrovni. Znamená to, že firma je soběstačná, nevyužívá žádný cizí kapitál od banky, což lze vyčíst i z rozvahy. Chtělo by to se zamyslet nad celkovou situací ve firmě, zda by nebylo vhodné začít investovat do rozvoje administrativní budovy, poněvadž současný stav, kdy jsou oddělení rozmístěná ve třech místech v obci. Eliminována by se internetová komunikace, která je bezprizorní, snížilo by se přecházení, případně přejíždění auty mezi jednotlivými budovami, čímž dochází ke ztrátě času a tvorbě oportunitních nákladů. Došlo by k efektivnějšímu využití fondu pracovní doby, který bude více sloužit pro vytváření produkce ve firmě.

Z rozborů poměrových ukazatelů vyplývá, že finanční analýza by měla být ve firmách nedílnou součástí finančního řízení zároveň spolu se sledováním cash-flow. Z dosažených výsledků jsou následně získávány důležité informace pro další rozhodování. Přitom se nelze spolehnout jen na porovnávání horizontálních údajů v rozvaze a výkazu zisků a ztrát, ale také na využití poměrových ukazatelů, které lépe vystihují finanční charakteristiky podniku. Při následném využití rozkladu jednotlivých ukazatelů se můžeme dostat až na jádro problému, které je nutné řešit. Důležité je řešit vše komplexně, aby byl výsledek vidět ve všech oblastech podílejících se na chodu podniku. Součástí tvorby strategických cílů je odvození měřítek, které jsou postaveny na ukazatelích finanční analýzy a kvalitativních ukazatelích.

Marketingová strategie v sobě zahrnuje, z pohledu Balanced Scorecard (BSC), zákaznickou perspektivu. Ta úzce souvisí s činností obchodního oddělení, které je odpovědné nejen za získávání zakázek, ale také za prezentaci firmy navenek. V analyzované firmě je jeho činnost postavena na komunikaci s investory, kteří po firmě požadují realizaci elektromontážních prací.

System, který je v současné době v podniku provozovaný, je chaotický. Získávání zakázek probíhá v průběhu roku nekoordinovaně. Požadavky na realizaci zakázek do firmy dodávají i samotní investoři. I když má podnik vedený seznam objednávek k realizaci, nesleduje se, zda je firma v reálném čase schopna dostát svým závazkům. Tato činnost je prováděna až ke konci třetího čtvrtletí a nepřímo souvisí se zjišťováním velikosti hospodářského výsledku. Bylo by vhodné, aby se termíny realizací sledovaly průběžně a byla ihned vyhodnocována kapacita vytíženosti zaměstnanců v návaznosti na realizaci zakázky.

Současná **výrobní strategie** souvisí s operativním plánováním montážní činnosti a vytvořenými pochody v obchodní činnosti. Stavební akce jsou do podrobností plánovány v týdenním předstihu, akce, které vyžadují mít zpracovaný požadavek na vypínání elektrického vedení od distribuční společnosti, jsou nahlášeny ve čtyřtýdenním předstihu. Zde bych doporučila, aby alespoň rámcově, byly práce naplánovány s měsíčním předstihem, poněvadž se již ví, podle termínů uvedených na smlouvách, kdy mají být akce hotové. Tento bod je navržen v perspektivě interních procesů, kde se má sledovat, spolu s efektivností výrobního procesu i zvýšení produktivity práce a realizace staveb v předem stanoveném termínu.

Firmě je dále doporučeno sledování plánování normohodin a jejich porovnávání se skutečností. Zároveň by měla analyzovat a zpracovávat informace ze záznamu ve stavebním deníku a zjišťovat, zda daná zakázka odpovídá časovému harmonogramu naplánovanému v projektové dokumentaci. K efektivnosti pracovních procesů by měli být zaměstnanci motivováni i jinou formou než jen zvyšováním mzdových položek.

Řízení lidských zdrojů je ve firmě prováděno formou růstu mzdových položek. Ty ovšem nemusí být u všech zaměstnanců stejně motivující. Chápání zaměstnanců při uplatňování substitučního a důchodového efektu je různé. Jedni využívají substituční efekt, kdy upřednostňují zvyšování nabízené práce před volným časem, druzí dávají přednost důchodovému efektu, který konstatuje, že s rostoucí reálnou mzdou domácnosti bohatnou, nabízená práce se snižuje a zaměstnanci si užívají více volného času.

Jestliže se jednatelé budou soustředit na sladění motivačního prvku s interními procesy, odrazí se to následně při stanovení strategie marketingu a následného prodeje u kvality odvedené práce a ve spokojenosti zákazníků. Obchodní oddělení

vychází z toho, že spokojený zákazník firmu znovu osloví s nabídkou práce, neváhá včas uhradit celou výši fakturované částky, čímž se podílí na zvýšení tržeb, zvýšení kladného výsledku hospodaření, zvýšení rentability pro majitele.

Aby se firma k plynulým pochodům dostala, je nutné provést dokonalý přehled veškerých činností, které se ve firmě odehrávají, zanalyzovat a prodiskutovat je s odpovědnými osobami.

Řízení lidských zdrojů, pokud není dokonale propracované, se může dostat do stavu, že je zmatečné. Zaměstnavatelé by se proto měli zaměřit na nejsilnější, ale zároveň i na nejzranitelnější článek řetězu, kterým jsou zaměstnanci. Od nich se odráží celkový pohled na firmu. Jak je zmíněno v kapitole 4 Charakteristika firmy, stal se podnik soběstačným s rozvojem projekčního oddělení. Aby se předešlo nejasnostem, které se následně během realizace vytváří, je nutné důkladněji kontrolovat projekční oddělení, které je odpovědné za prvotní přípravu a zpracování zakázky, která je následně realizována v rámci vyhotovení. S kvalitou projektu a následně s řádnou realizací stavby je spojen strategický cíl prezentovaný v zákaznických a interních procesech. Když bude spokojený zákazník, zakázka bude kompletně kvalitně odvedena a současně zrealizována v termínu, nebude v budoucnu u firmy problém dosáhnout při vyhlášených výběrových řízeních i na velkoobjemové nabídky. Aby byl tento požadavek naplněn, musí se zavést opatření, kterým je správná motivace zaměstnanců při vykonávání jejich činnosti.

Při zavedení nového systému řízení podnikatelské strategie doporučuji po ukončení stanoveného časového období cílové hodnoty aktualizovat, sledovat vývoj ekonomické situace ve firmě a v rámci vývoje v České republice.

7 Závěr

Konkurenčním prostředím, které firmu obklopuje po celou dobu její existence, klade požadavek na uvědomění si, že je potřeba vytvářet ucelené strategické kroky, které povedou k prosazení se na daném trhu. Jestliže ve firmě chybí správné zacílení, nelze zaručit úspěšný firemní vývoj a prosazení se v tržním prostředí. Součástí diplomové práce je návrh strategického řízení firmy pomocí metody Balanced Scorecard (BSC).

Diplomová práce je rozčleněna do pěti hlavních kapitol, které jsou tvořeny dvěma hlavními celky, teoretickou a praktickou částí.

Teoretická část popisuje účel a důležitost strategie, její postavení a úlohu v podniku. Při zavádění strategických firemních postupů se využívá i metoda Balanced Scorecard (BSC). Koncept metody je rozčleněn do logisticky na sebe navazujících perspektiv, které se podílí na řízení firmy. Teorie popisované metody neupřednostňuje pouze klady, které budou přínosem pro podnik, ale upozorňuje i na chyby a bariéry, jež se objevují díky špatné interpretaci a nepochopení nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi vedoucími pracovníky.

Praktická část vychází z charakteristiky analyzovaného podniku, jeho současného postavení na trhu, vývoje ekonomické situace a interních postupů. Ze získaných analýz vyplývá, že podnik má silné postavení na trhu elektromontáží. Dokáže každoročně generovat zisk. Podnikové výsledky jsou výborné, ale zaostává sledování důležitých finančních ukazatelů postavených na finanční analýze. Strategické sledování běžného chodu podniku neexistuje. Firma má zavedený systém jakosti ISO, který je každoročně obnovován, ale řízení podle předepsaných norem se v průběhu roku nedodrжуje. Při tvorbě strategického zacílení se vychází i z rozborů provedených na základě finanční analýzy, jejíž vytipované poměrové ukazatele následně vstupují do finanční perspektivy. Nastíněné silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby se odrážejí v dalších třech perspektivách. Následuje vymezení strategických cílů vhodných pro měření cílových požadavků.

Cílem diplomové práce bylo navržení strategického systému řízení podle parametrů modelu Balanced Scorecard (BSC) v konkrétním podniku. Analýza současného stavu podniku byla sestavená na základě hodnot, které vyplynuly z účetních výkazů, interních a externích faktorů orientační SWOT analýzy. Následně

byly odvozené strategické cíle, které se implementovaly do perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

Dílčím cílem bylo nastavení pravidel, která prochází celým chodem organizačního procesu podniku v rámci předávání informací, komunikace, výstupů a tím upevňují sounáležitost celé firmy na jejích výsledcích.

Z výsledků vyplynulo, že stávající způsob řízení sice není nevyhovující, ale zároveň bylo firmě doporučeno, aby začala provádět ekonomické rozbory pomocí finanční analýzy, jejíž poměrové ukazatele jsou součástí finanční perspektivy metody Balanced Scorecard (BSC). Je vhodné zavést ve firmě strategický styl řízení, ve kterém budou skloubeny všech dílčích částí, jež vstupují do řízení podniku, aby bylo patrné, jak jednotlivé oddělení firmy do sebe zapadají a jak se podílí na chodu podniku.

Jestli se navržená metoda při vytváření podnikatelské strategie v analyzované firmě osvědčí, záleží jen na jejích majitelích, zda budou pokračovat v navržených krocích, aby si upevnili nejen postavení firmy vůči konkurenci, ale také aby upevnili zaměstnanecké vazby mezi jednotlivými profesemi vyskytujícími se v podniku.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2.vyd. Brno: Albatros Media, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2003. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Alignment systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert and David NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press, 1996. 267 s. ISBN 0-87584-651-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Petr NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. 224 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka a kol. *Strategické mapy: případové studie*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 122 s. ISBN 80-245-1109-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

RYLKOVÁ, Žaneta. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. 148 s. ISBN 978-80-7510-172-3.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Elektronické a ostatní dokumenty:

BALANCEDD SCORECARD INSTITUTE. Strategy Management Group. *Balanced Scorecard Basics* [online]. Dostupné z:

<https://www.balanceddscorecard.org/Resources/About-the-Balanceddd-Scorecard>

MANAGEMENTCONSULTING. *Podnikatelská strategie*. Citace 22.2.2018 [online].

Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>

ManagementMania. *SMART*. Citace 6.11.2017 [online]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/smart>

ManagementMania. *Strategie*. Citace 7.4.2018 [online]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012*.

Citace 3.3.2018 [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013*.

Citace 3.3.2018 [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014*.

Citace 3.3.2018 [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015*.

Citace 3.3.2018 [online]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016*.

Citace 3.3.2018 [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

KPI (Key Performance Indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti. Citace 6.11.2017

[online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>

Lorenz.info. *Závěrečné práce – metodika*. Citace 7.4.2018 [online]. Dostupné z:

<http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

TZBinfo. *Právní předpisy. Vyhláška č.50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice*. Citace

1.4.2018 [online]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-50-1978-sb-ceskeho-uradu-bezpecnosti-prace-a-ceskeho-banskeho-uradu-o-odborne-zpusobilosti-v-elektrotechnice>

ZIKMUND, M. *BusinessVize. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. online. ©

2010-2011 Nitana s. r. o. cit.2016-02-15 [online]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Interní zdroje firmy – podnikové materiály

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	peněžní tok rentability investic
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FCF	volné cash-flow
Kategorie D	kategorie dělnických profesí
Kategorie THP	kategorie technicko-hospodářských profesí
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozvaha

Příloha č. 2 Návrh organizační struktury

Příloha č. 3 Seznam použitých vzorců při výpočtech poměrových ukazatelů

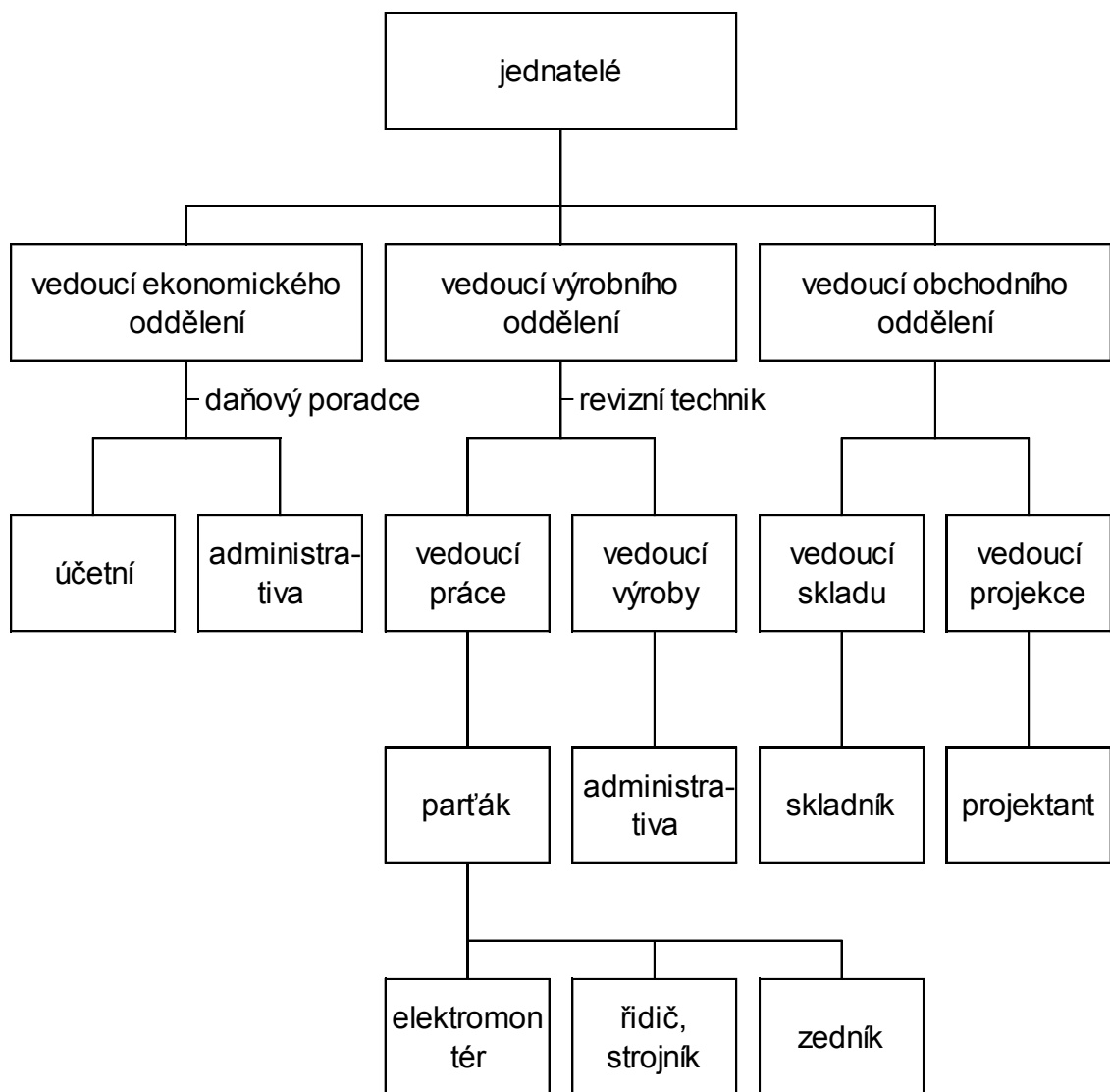
Příloha č. 4 Strategická mapa

Příloha č.1 Rozvaha

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA	21 132 612	20 421 232	21 057 124	30 399 819	29 006 292
<i>dlouhodobý majetek</i>	<i>8 438 781</i>	<i>7 105 218</i>	<i>6 560 011</i>	<i>5 637 588</i>	<i>7 363 244</i>
DNM	1 241 818	1 295 751	908 299	109 950	329 150
DHM	7 196 963	5 809 467	5 651 712	5 527 638	7 034 094
DFM					
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>12 329 532</i>	<i>13 015 474</i>	<i>14 209 919</i>	<i>24 493 078</i>	<i>21 350 428</i>
zásoby	1 560 993	2 696 037	2 776 858	961 139	1 275 446
pohledávky	9 380 349	8 257 798	5 630 950	10 690 989	10 583 046
<i>z toho pohl.z obchod.vztahů</i>	<i>6 469 978</i>	<i>6 192 640</i>	<i>4 103 790</i>	<i>8 824 138</i>	<i>8 777 326</i>
peněžní prostředky	1 388 190	2 061 639	5 802 111	12 840 950	9 491 935
<i>Časové rozlišení</i>	<i>364 299</i>	<i>300 540</i>	<i>188 801</i>	<i>269 153</i>	<i>292 620</i>

	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA	21 132 612	20 421 232	21 057 124	30 399 819	29 006 292
<i>vlastní kapitál</i>	<i>18 441 161</i>	<i>18 479 123</i>	<i>19 075 710</i>	<i>26 506 905</i>	<i>25 705 644</i>
základní kapitál	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000
rezerv.fond	342 584	342 584	342 584	342 584	342 584
výsledek hosp.min.let	14 760 099	14 948 577	14 986 539	15 583 126	18 014 322
výsledek hosp.běž.úč.období	188 478	37 962	596 587	7 431 195	4 198 738
<i>cizí zdroje</i>	<i>2 691 451</i>	<i>1 942 109</i>	<i>1 981 414</i>	<i>3 892 914</i>	<i>3 300 648</i>
rezervy					
dlouhodobé závazky				32 498	847 737
krátkodobé závazky	2 553 835	1 942 109	1 924 732	3 860 416	2 452 912
<i>z toho závazky z obch.vztahů</i>	<i>1 753 863</i>	<i>1 240 706</i>	<i>979 113</i>	<i>1 297 926</i>	<i>1 587 345</i>
bankovní úvěry a výpomoci	137 616		53 682		
<i>Časové rozlišení</i>					

Příloha č. 2 Návrh organizační struktury



Příloha č. 3 Seznam použitých vzorců při výpočtech poměrových ukazatelů

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby z provozní činnosti}}$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{maximální úroková míra} = \frac{\text{EBIT}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{bankovní úvěry} + \text{obligace})}$$

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\text{tržby z provozní činnosti}} \cdot 360$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{tržby z provozní činnosti}} \cdot 360$$

Zdroj: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera (Pavelková, Knápková, 2012), Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi (Růčková, 2007)

Příloha č. 3 Strategická mapa

